

1. DIAGNÓSTICO DE LA TELEVISIÓN PÚBLICA

El diagnóstico que se presenta a continuación hace parte del estudio realizado por la firma Arthur D'Little. Inicialmente se presenta la situación de la Televisión en Colombia, la situación de Inravisión y Audiovisuales desde los puntos de vista de mercado, financiero y técnico. Posteriormente se ejemplifica la situación de la Televisión pública en otros países.

1.1 En Colombia

Condiciones necesarias del servicio público de televisión:

- Garantizar continuidad del servicio
- Garantizar mejora continua
- Igualdad de acceso para todos



Esquema de financiamiento actual de la TV de carácter público

Empresa	Funciones	Prestación de servicio	Fuente de financiamiento
INRAVISION	Operación de la infraestructura de red de televisión pública	<ul style="list-style-type: none"> ■ Canal 1 (comercial) ■ Señal Colombia (carácter público) ■ Canal Institucional - (bajo la tutela de la CNTV) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transferencias ordinarias CNTV
	Programación y producción	<ul style="list-style-type: none"> ■ Señal Colombia 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fondo TV ■ Transferencias CNTV para nómina y gastos de apoyo
	Operación de la infraestructura de red de radio *	<ul style="list-style-type: none"> ■ Radio Nacional AM ■ Radio Nacional FM 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transferencias ordinarias CNTV para nómina y gastos de apoyo
	Programación y producción de las emisoras de radio nacional	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sistema Joven 99.1 ■ Sistema Clásico 95.9 ■ Sistema 570 AM 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transferencias ordinarias CNTV para nómina y gastos de apoyo
Audiovisuales	Programación y producción	<ul style="list-style-type: none"> ■ Canal Institucional 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fondo TV
	Colaboración en la producción de Señal Colombia	<ul style="list-style-type: none"> ■ Señal Colombia 	<ul style="list-style-type: none"> ■ INRAVISION con recursos del Fondo de TV

* El Ministerio de Comunicaciones actualmente está ejecutando un proyecto de actualización de infraestructura de radio

Funcionamiento de las empresas de televisión pública en Colombia

Adicionalmente a lo antes expuesto es importante resaltar algunas conclusiones que emite la Contraloría General de la Nación en su informe de marzo de 2003, sobre la gestión de inravision del año 2002, con relación al esquema actual de TV en Colombia: *"conforme al actual esquema industrial de televisión que junto a las ineficiencias de la estructura institucional del sector de las telecomunicaciones y la viabilidad económica de la televisión pública se encuentra en riesgo, aún si esto fuera solucionable, por sí solo no sería suficiente para garantizar las responsabilidades sociales que le exige la constitución política al estado, como son garantizar el pluralismo informativo y el derecho a la información"*.

"El Estado, quien debía proscribir las prácticas monopolísticas, terminó estableciendo

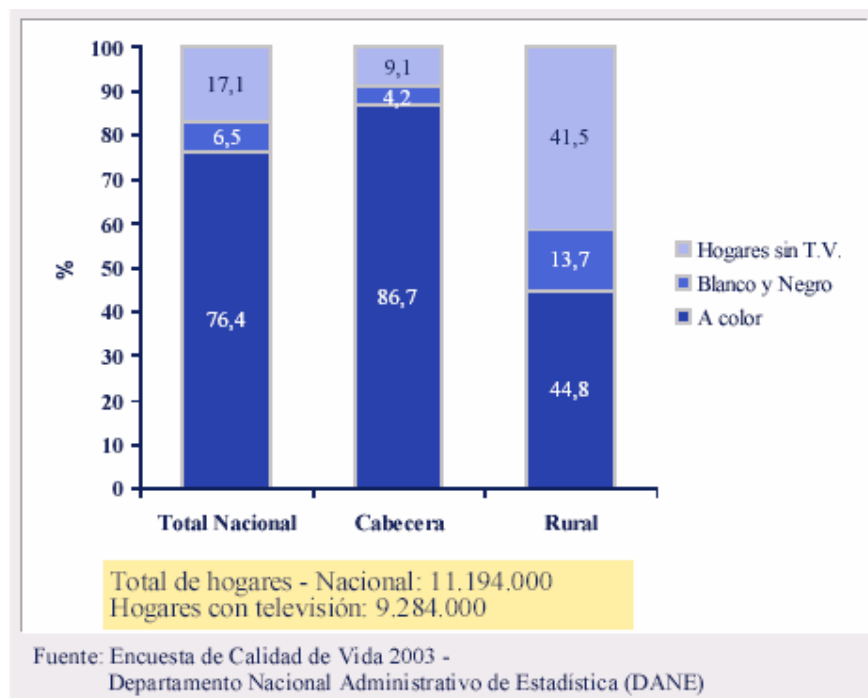
un esquema para el sector de la televisión en el cual los canales privados han conformado prácticamente un duopolio, donde cada componente está integrado verticalmente en torno al grupo

económico propietario de su infraestructura y generador de pauta y contenidos, dejando un reducido mercado a los canales públicos, los cuales tienen la obligación social de ofrecer los servicios de televisión educativa y cultural; lo que es contradictorio con la definición de su naturaleza jurídica de empresas industriales y comerciales del estado (canales 1 y a, y regionales). Por su parte, señal Colombia que debería ser el canal educativo y cultural por antonomasia, no puede dejar de desarrollar sus proyectos con una verdadera política basada en objetivos coherentes y de largo plazo de carácter cultural y educativo que respondan a las expectativas de un estado social de derecho”.

Canal	Cubrimiento mínimo	Cubrimiento máximo	Cubrimiento actual	Cubrimiento promedio
UNO	75.62%	82.73%	79.90	79.62%
A	71.87%	84.27%	72.52	77.255
Señal Colombia	60.07%	78.68%	71.22	72.66%

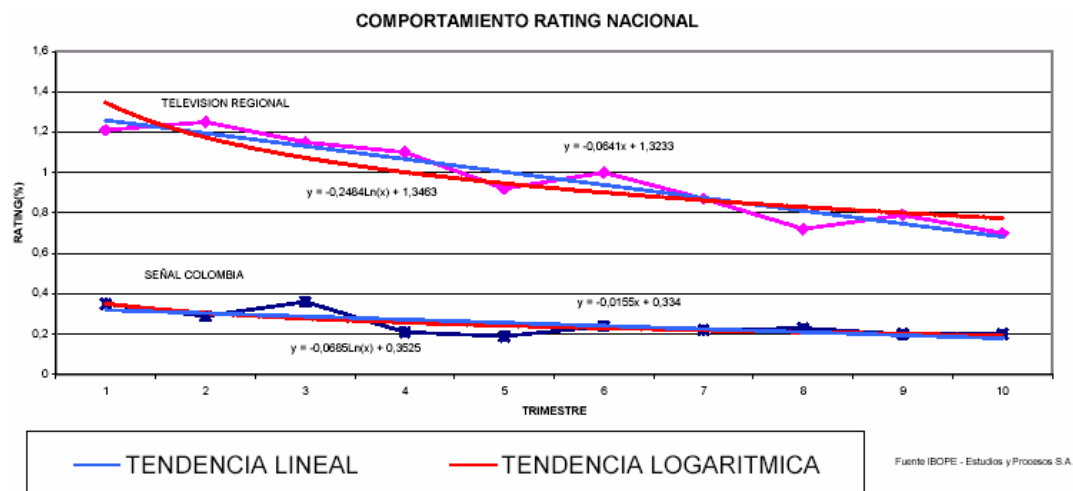
Fuente: CNTV, 2003

Cubrimiento poblacional de INRAVISION

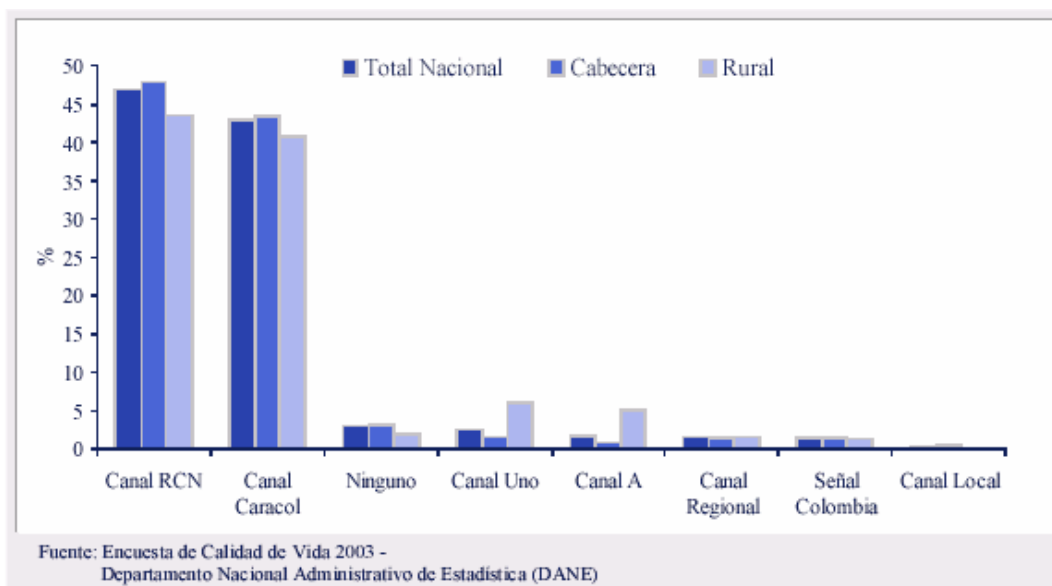


Porcentaje de hogares que tienen televisión

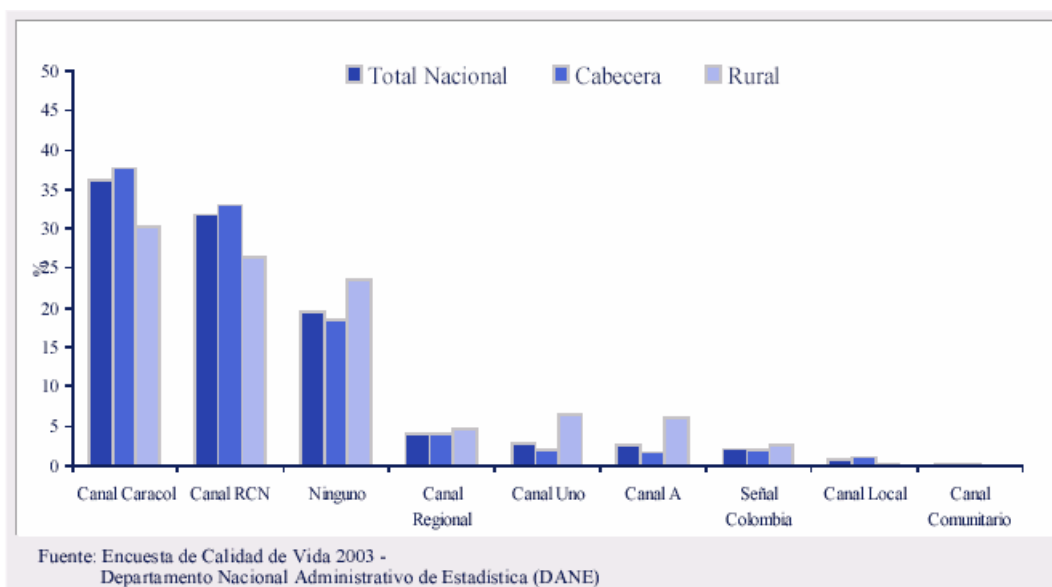
La tendencia a la pérdida sostenida de audiencia no parece estabilizarse, de acuerdo con el siguiente gráfico:



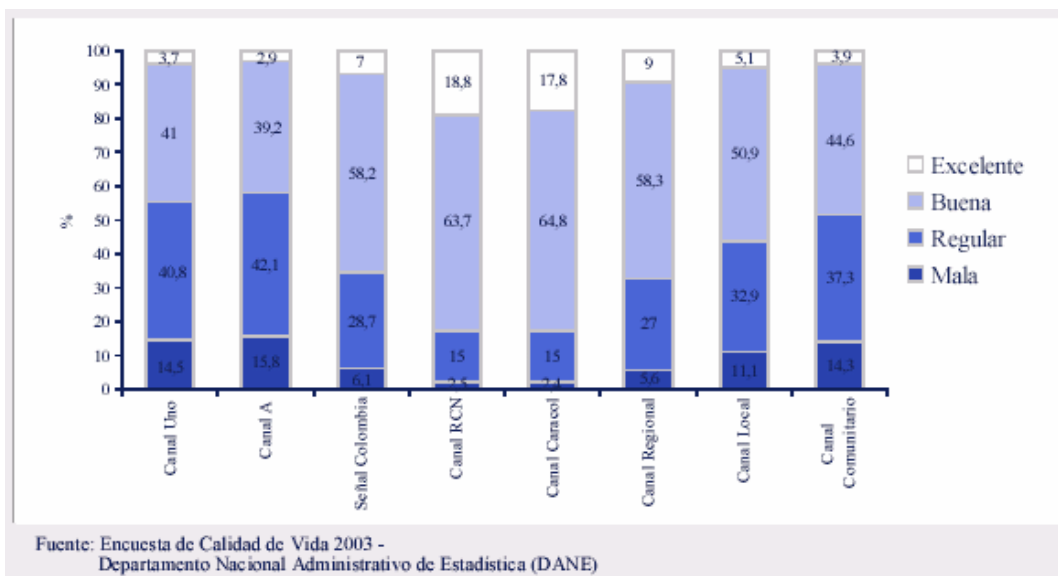
La CNTV ha invertido en la programación de señal colombiana para el período 2000-2002 una cifra 6,2 veces mayor a la inversión en canales regionales, quienes reportan niveles de audiencia superiores.



Canal de primera preferencia de las personas que ven TV



Canal de segunda preferencia de las personas que ven TV

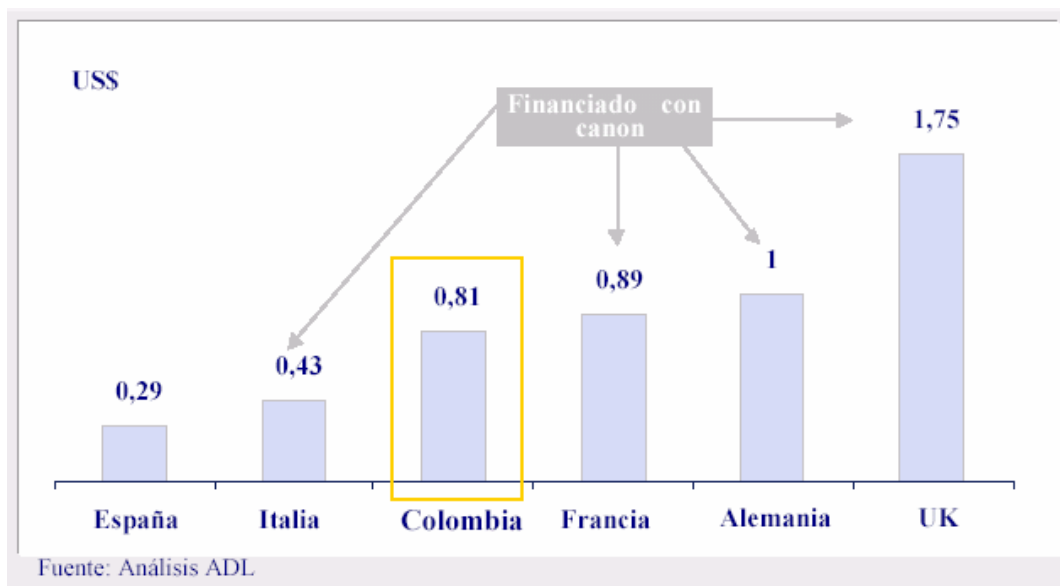


Opinión sobre la programación de cada uno de los canales de operación nacional para los hogares

La estructura de gestión de la televisión pública ha dado lugar a un pobre cumplimiento de las condiciones del servicio público en Colombia, dejando como consecuencias las siguientes:

- Consecuencias en cuanto al cumplimiento del servicio público:
 - Pobre alcance y continuidad (deficiente gestión de la red)
 - Escasa audiencia (programación temática)
 - Poca credibilidad (falta de estándares en la calidad)
 - Incumplimiento del principio de acceso (no se ofrece información plural, ni socialmente representativa)
 - Falta de identificación de la audiencia con la televisión pública
- Consecuencias en cuanto al manejo y administración:
 - Carencias desde el modelo de televisión hasta su gestión
 - Falta de claridad de competencias
 - No existen medios de control de la gestión del servicio, ni criterios y estándares de calidad

- Consecuencias en cuanto a negocio y el beneficio social:
 - Falta de adopción del concepto de industria
 - Falta d políticas y concepto sobre audiencias
 - Falta de gestión como industria
 - Mezcla de distribución, programación y producción
 - No hay forma de hacer control en la gestión de la cadena de servicio
 - Existe incertidumbre frente a los montos de financiación del servicio público
 - Irregular, dispareja y desconcertante programación



Comparativo de costos de Televisión Pública por televidente

2. DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES Y COMERCIALES DE TELEVISIÓN EN COLOMBIA

i. INRAVISION

1. Antecedentes

1963	Creación de Inravisión
1967	Comienza la renovación de equipos
1970	Se inaugura el canal 11
1980	Se autoriza la emisión de comerciales a color
1983	Se abre concesión para espacios de TV
1985	Creación del Consejo Nacional de TV
1995	Creación de la Comisión Nacional de Televisión
1996	Se crea la TV privada
1997	Se le asignan a Inravisión las funciones de: programación, producción, realización, transmisión, emisión y explotación de la televisión cultural y educativa.

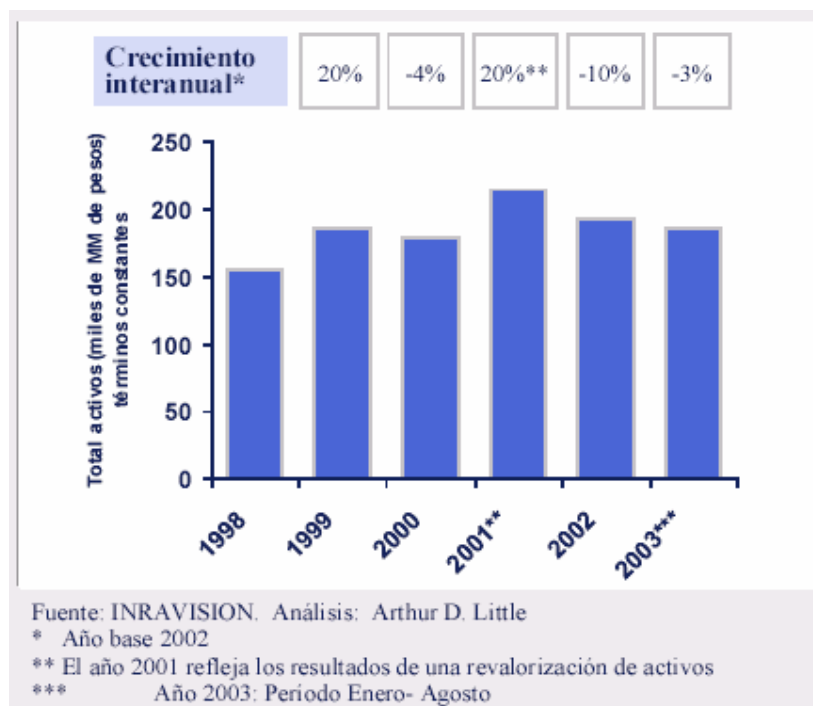
2. Análisis Financiero

Las principales dificultades encontradas a nivel financiero se resumen en:

- Crecimiento lento de activos y aumento en la proporción de activos improductivos
- El pago de las mesadas pensionales afecta de manera significativa el flujo de caja
- Existe una limitada capacidad para generar ingresos propios, lo que se traduce en una dependencia y limitada capacidad comercial

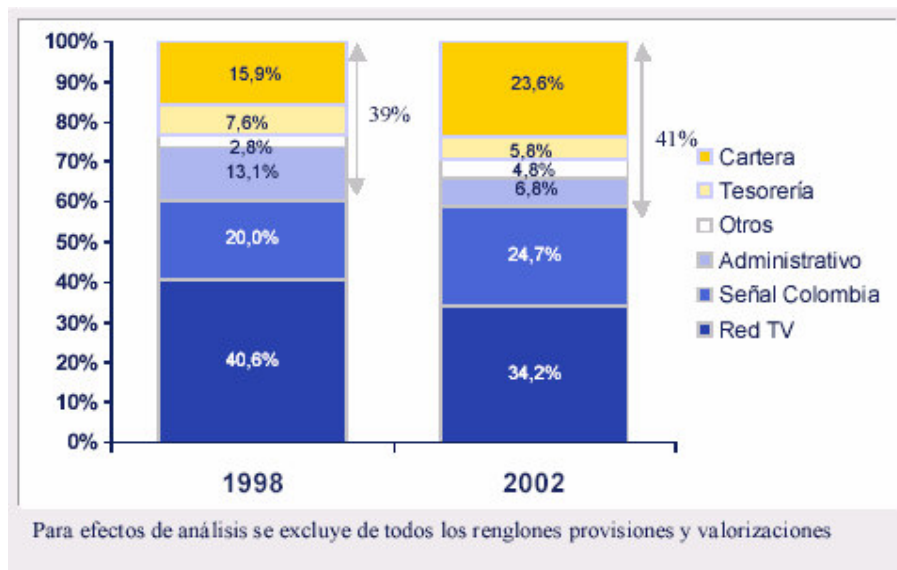
- El gasto ocasionado por concepto de pensiones y prestaciones sociales limita fuertemente el debido mantenimiento de la red

Dadas estas dificultades financieras y operativas, la empresa no resulta viable ni en el mediano, ni en el corto plazo.

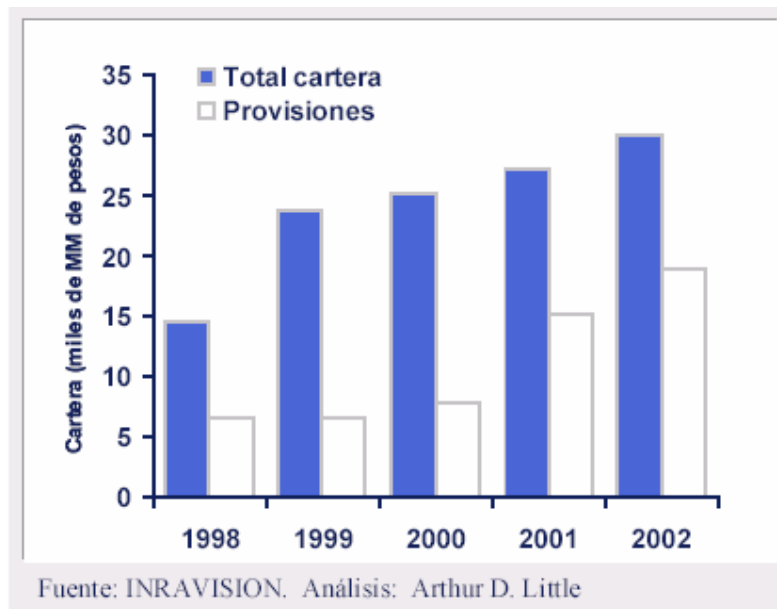


Estructura del activo

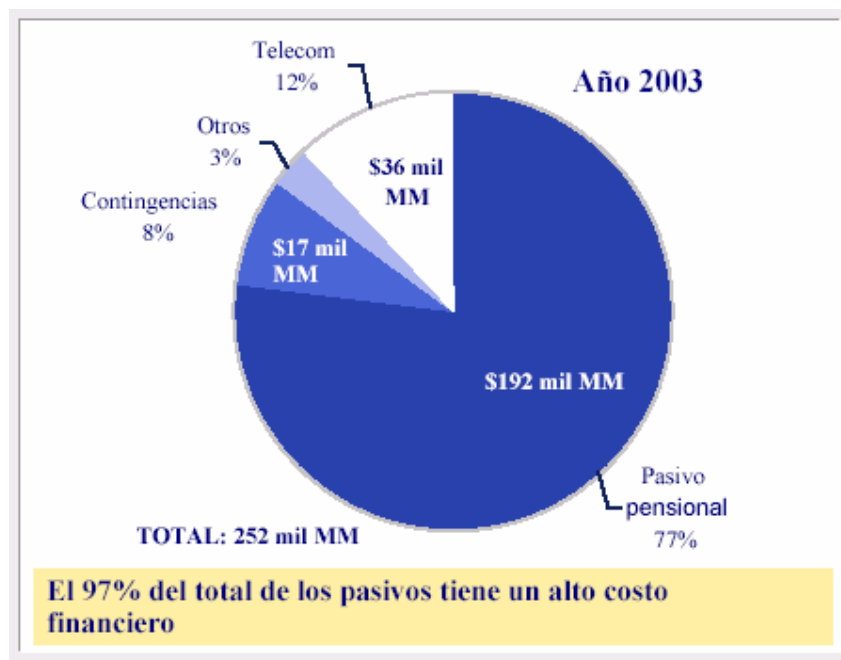
Evolución de los activos de INRAVISION (términos constantes)



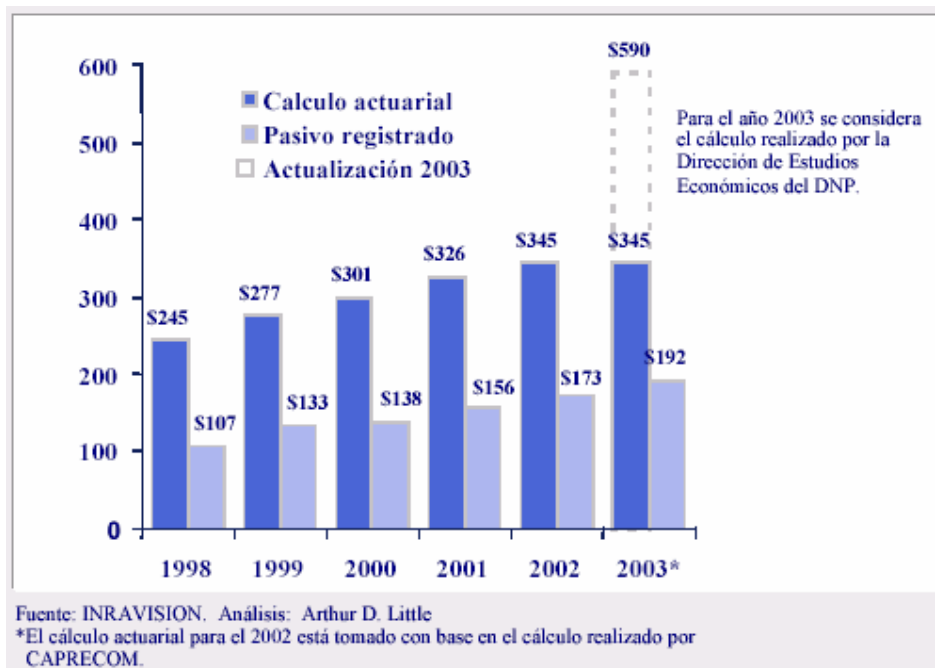
Evolución de la estructura de activos de INRAVISION



Evolución de las provisiones y cartera de INRAVISION



Composición de la estructura de pasivos de INRAVISION – Agosto 2003



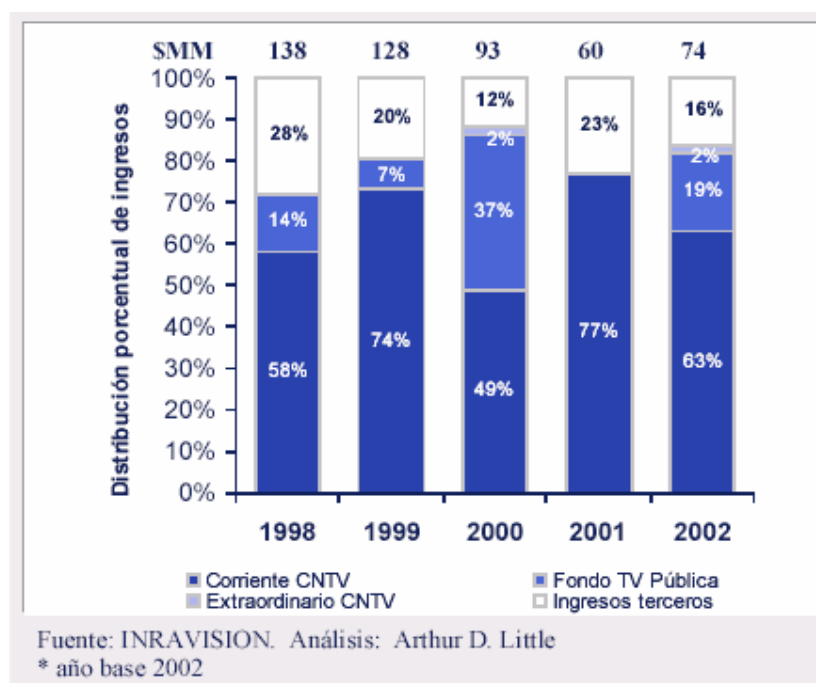
Evolución del pasivo registrado en INRAVISION

Patrimonio (MM de pesos)	1998	2002	2003*
Capital autorizado y pagado	7.396	16.396	16.396
Reservas	5.714	7.794	7.794
Utilidad/pérdida acumulada	-46.746	-97.815	-135.767
Utilidad/pérdida del ejercicio	-2.798	-37.946	-25.452
Superavit por valorizaciones	4.202	59.289	52.289
Revalorización del patrimonio	25.195	21.129	21.129
Total del patrimonio	-7.037	-31.153	-56.611

Fuente: INRAVISION. Análisis: Arthur D. Little

* Información hasta Octubre de 2003

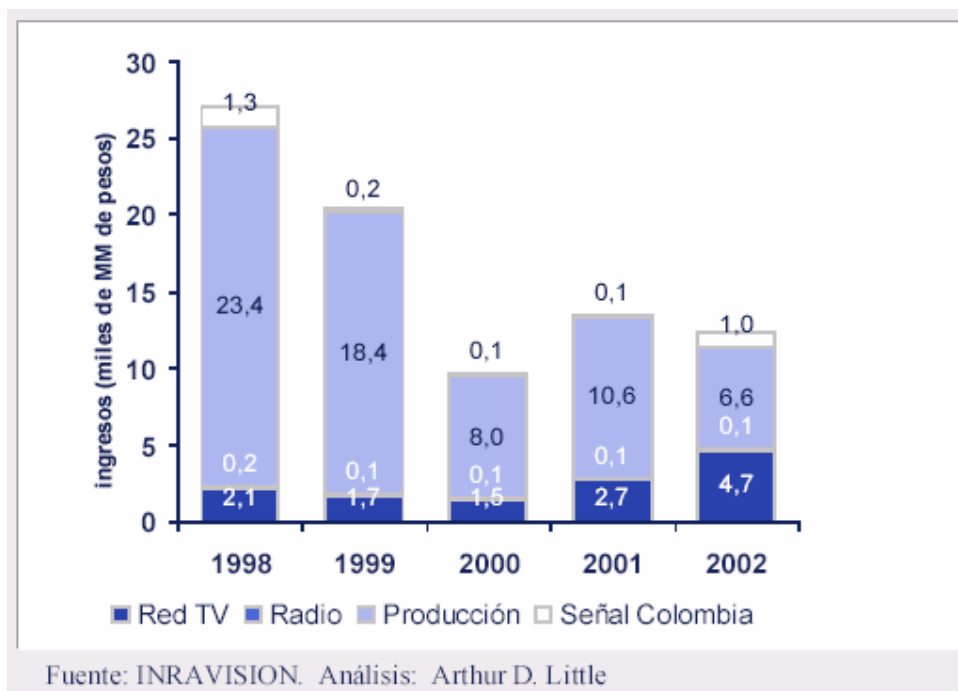
Resultados financieros de INRAVISION



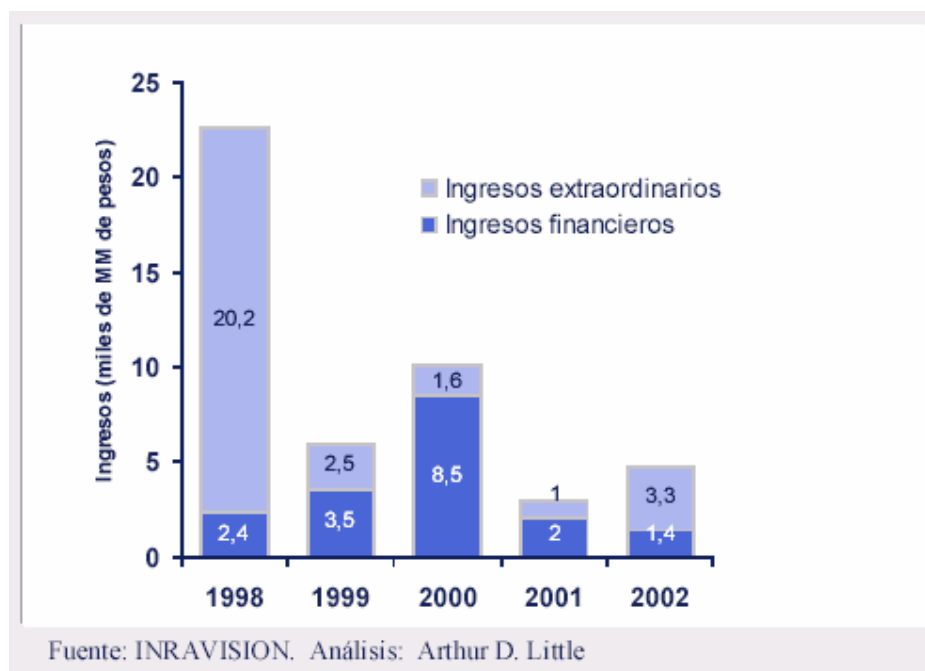
Fuente: INRAVISION. Análisis: Arthur D. Little

* año base 2002

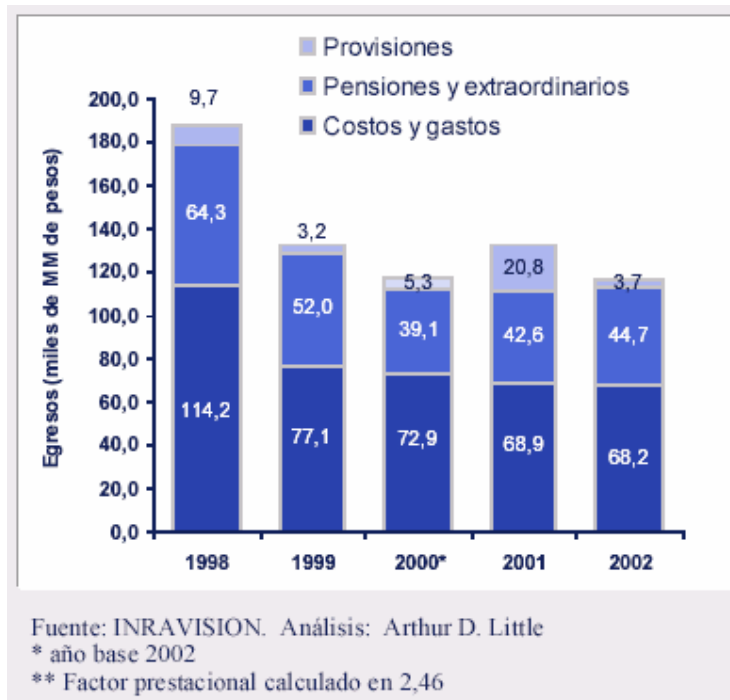
Evolución de la distribución porcentual de los ingresos operativos de INRAVISION



Evolución de los ingresos por servicios a terceros de INRAVISION

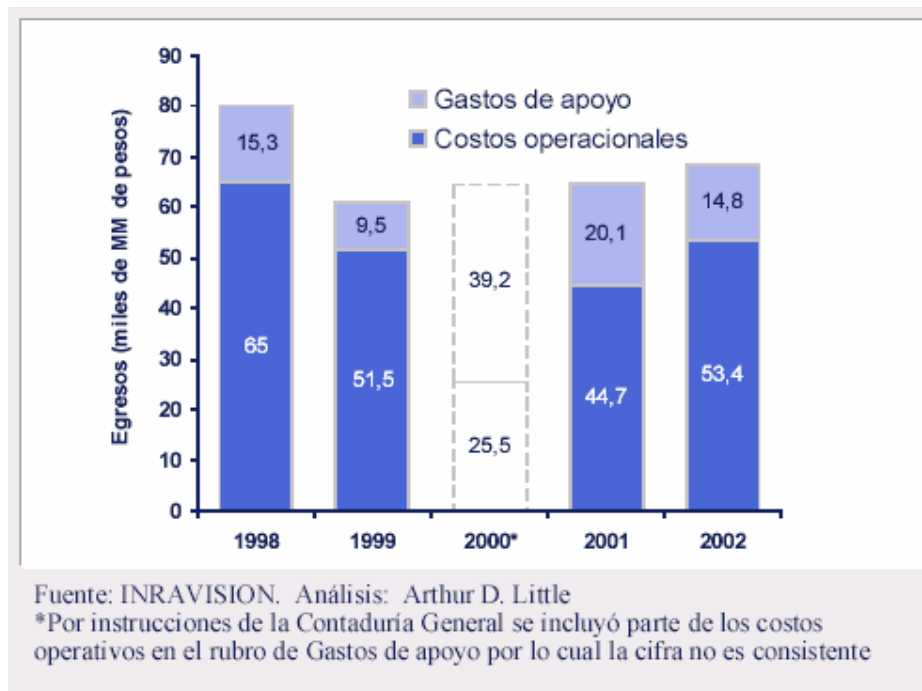


Evolución de los ingresos extraordinarios de INRAVISION



Evolución de los egresos de INRAVISION (en términos constantes)

A pesar de la disminución en los egresos, no se ha podido compensar la caída observada en los ingresos.

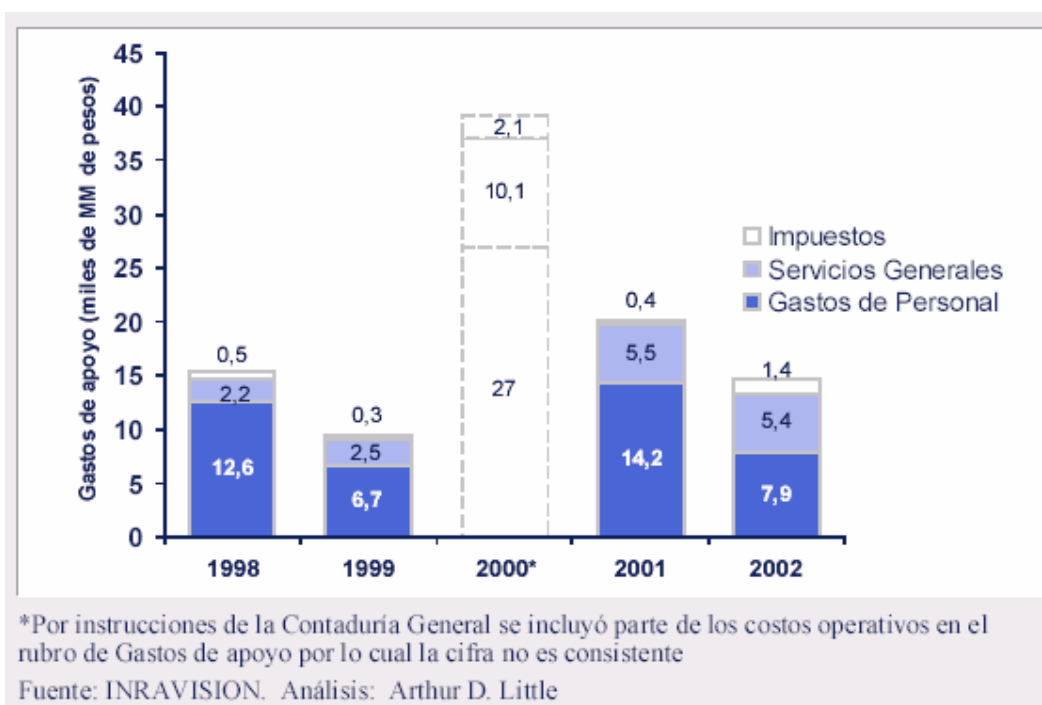


Evolución de la composición en los egresos de INRAVISION

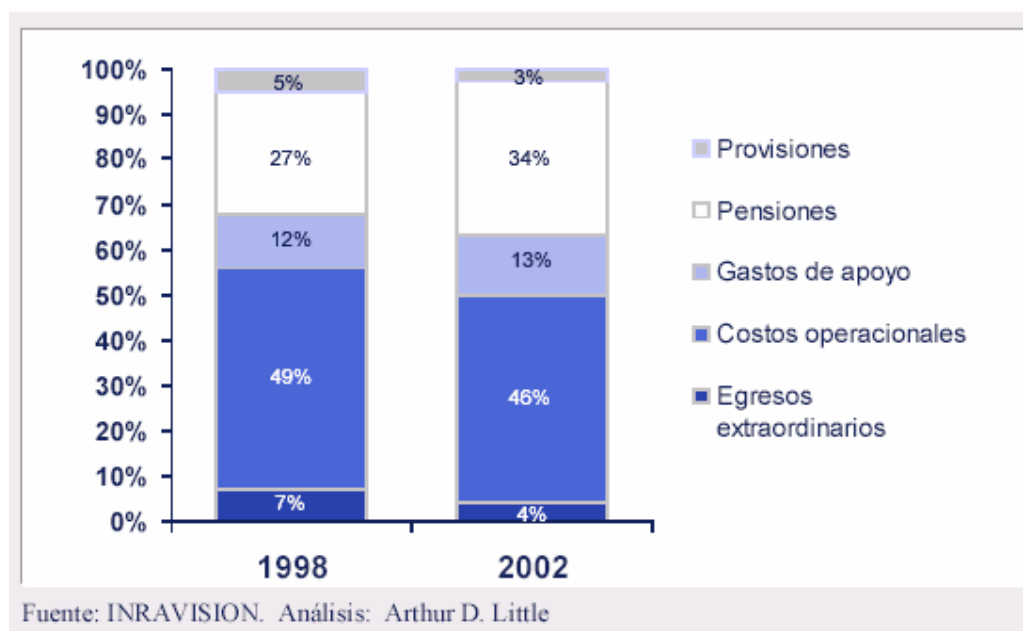
Los costos por servicios se ven afectados considerablemente por el valor en relación al espacio satelital, el cual se encuentra subutilizado y por el que los canales regionales no cancelan el valor correspondiente.

En 2003 los pagos mensuales por pensión ascienden a \$1.900 MM (14 mesadas), lo cual genera un impacto importante en los estados financieros.

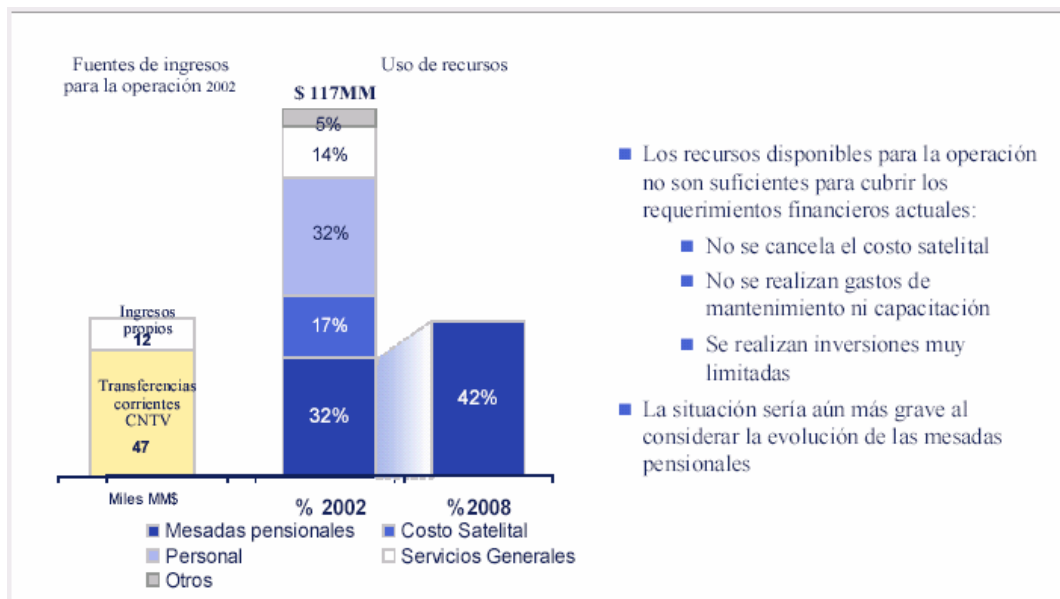
Los gastos de personal son los de mayor participación dentro de los gastos de administración.



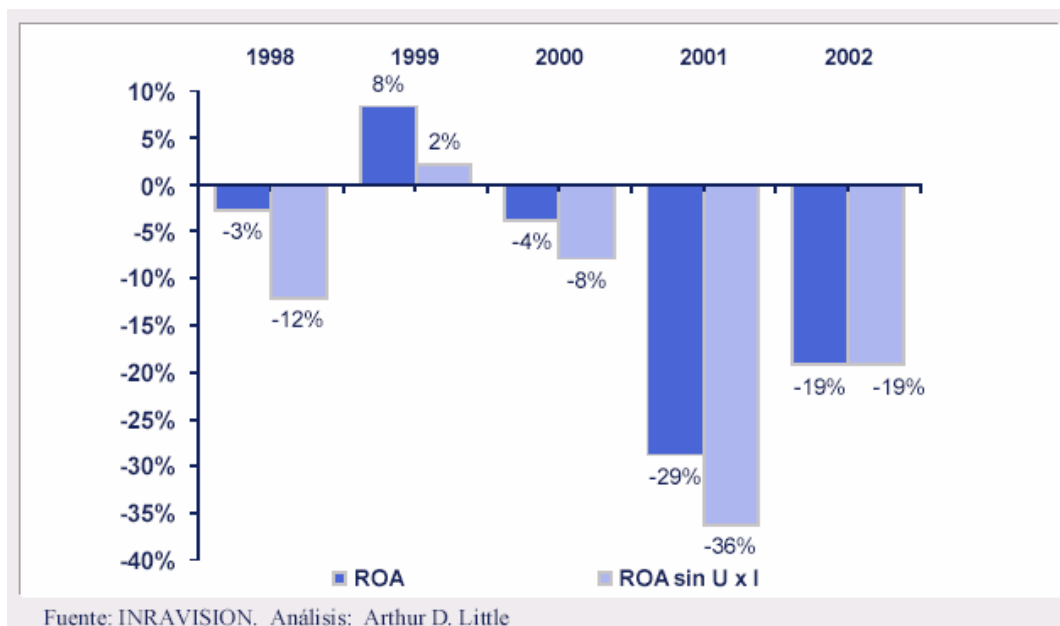
Evolución de los gastos administrativos de INRAVISION



Evolución de la estructura de egresos de INRAVISION

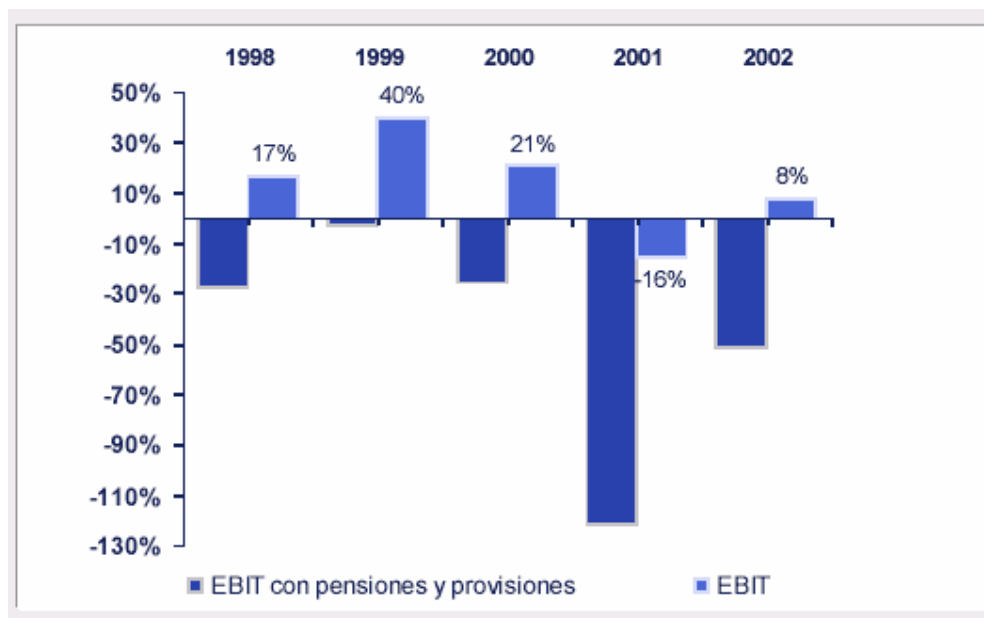


Fuentes y usos de recursos de INRAVISION

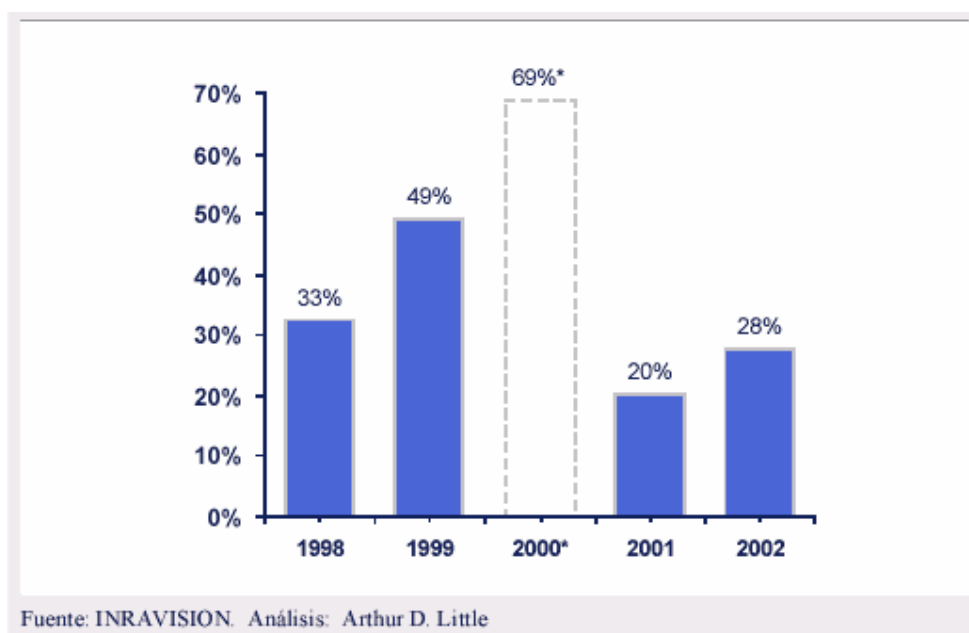


Evolución del retorno sobre activos de INRAVISION

Se presentan problemas estructurales financieros aún quitando el peso de las pensiones y provisiones.



Evolución del EBIT de INRAVISION



Evolución del margen operacional bruto de INRAVISION

INRAVISION presenta problemas estructurales que se manifiestan en todas las dimensiones financieras, comerciales y operativas de la

compañía, por lo que se requieren acciones profundas de transformación en todos sus frentes.

Lo que es más importante, se puede concluir que, por lo menos bajo su estructura actual, la compañía no es viable ni sostenible en el corto ni en el mediano plazo. Las transformaciones que la empresa requiere son tan profundas que exigen, se plantearía sin mucha duda, la creación de un nuevo ente que elimine las profundas problemáticas que experimenta la actual organización. Transformaciones parciales tan solo implicarían el desperdicio de cuantiosos y escasos recursos estatales.

3. Análisis Técnico

La infraestructura técnica de INRAVISION está conformada por una red de transmisión, una red de transporte, una infraestructura civil de torres, edificios, viviendas, etc. y una infraestructura electro-mecánica que incluye subestaciones, grupos electrógenos y sistemas de energía ininterrumpida.

Red de transmisión conformada por:

- 32 estaciones de la red primaria de transmisores que corresponden a las estaciones de Alta y Media potencia, más las estaciones adicionales que forman parte de la llamada población IBOPE, de acuerdo con la clasificación del mismo operador INRAVISION.
- 206 Estaciones de la red secundaria de transmisores que corresponden a las de Baja y muy Baja potencia de acuerdo con la clasificación de los Planes de Utilización de Frecuencias de la Comisión Nacional de Televisión.

- 10 Estaciones que operan solamente como Paso de Microondas.
- 26 Estaciones de la Radio Nacional en FM, alojadas en las estaciones de Televisión.
- 8 Estaciones de la Radio Nacional en A.M. que ocupan terrenos diferentes a los de las estaciones de televisión.

Red de transporte conformada por:

- Una red de transporte de microondas con tecnología analógica
- Una red de retorno por microondas con tecnología analógica
- Una red de transporte satelital en banda C con capacidad de 36 MHz.
- Una red de transporte satelital en banda Ku con capacidad de 36 MHz.

Con base a lo anterior podemos hablar del Índice de Disponibilidad del Servicio, IDS, el cual mide el porcentaje de tiempo bajo el cual una comunicación útil puede ser establecida y mantenida entre un par de usuarios de la red. El termino útil se refiere a cumplir básicamente dos condiciones:

- Que el servicio esté disponible cuando el televidente lo requiera y
- Que la calidad de la señal sea la establecida por los estándares y exigencias del usuario.

INRAVISION no tiene establecido procedimientos de medición y evaluación mediante Índices de Gestión, por lo tanto no se conocen estadísticas que permitan conocer la Disponibilidad del Servicio, el Tiempo Medio entre fallas del Servicio (TMF), la rotación del inventario de repuestos, el tiempo medio de repuesta a las fallas (TMRF), el tiempo medio de solución de fallas (TMSF), etc por lo que

se procedió a calcular, el índice de disponibilidad del servicio con base a la información disponible suministrada.

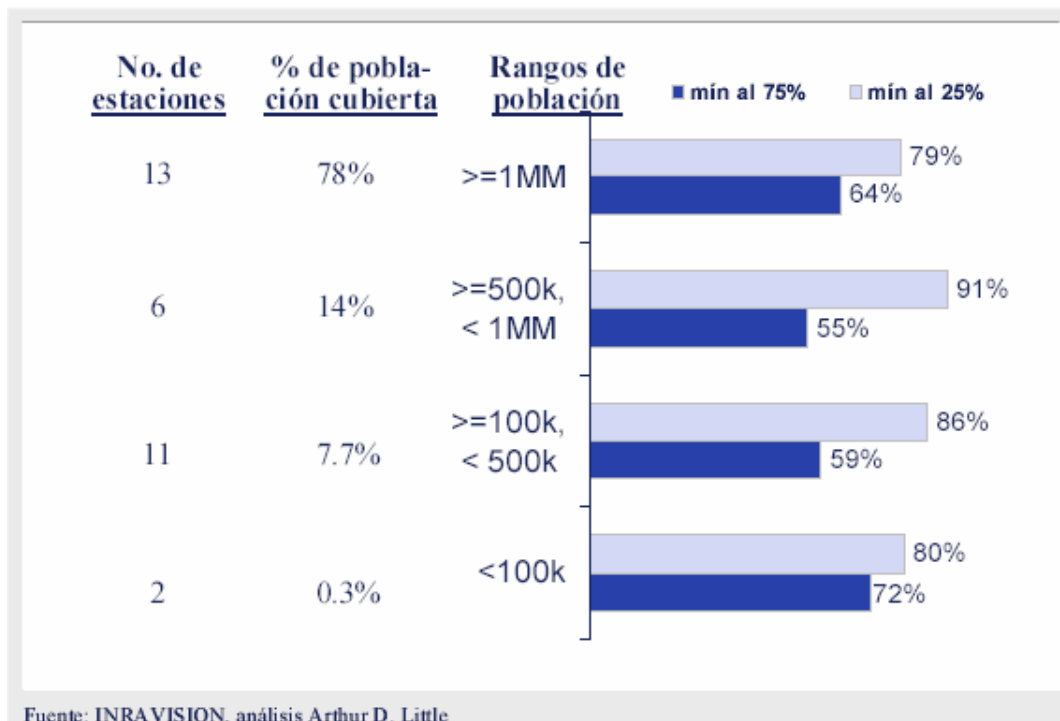
$$IDS = \frac{TTM - TFM}{TTM} * 100$$

Donde:

IDS: índice de disponibilidad del servicio

TTM: Tiempo total de operación en el periodo de medición de la muestra por estación (18 horas al día)

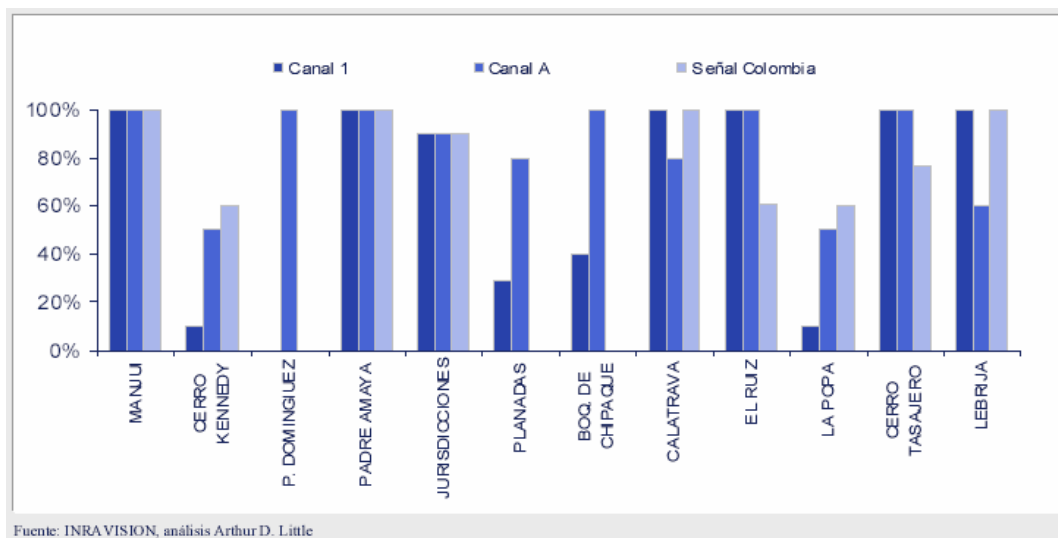
TFM: Tiempo total durante el cual el transmisor ha estado en situación de falla durante el periodo de medición (definido como el tiempo que el transmisor funciona con una potencia menor a su capacidad nominal).



Índice de Disponibilidad del Servicio de la red primaria por rangos del población

En el caso de los resultados obtenidos para INRAVISION, cuando consideramos que un transmisor por debajo del 75% (peor caso) de su potencia nominal no está prestando el servicio el promedio de IDS es de 64% y cuando consideramos el caso de 25% tenemos un IDS de 79%. Esto significa, utilizando la formula para calcular TFM, que con 64% se estaría por fuera del aire, en promedio, 6.56 horas por día y en el caso del IDS de 79%, 3.83 horas al día sin prestar el servicio. Ambos resultados son desastrosos y evidentemente se encuentran por debajo de cualquier estándar aceptable.

Adicionalmente de la evaluación del comportamiento de la muestra de 28 estaciones en el período mencionado de 10 meses se obtienen más conclusiones con respecto a índices de gestión como son el Tiempo de atención a las fallas y el Tiempo promedio de solución a las fallas, los cuales ilustramos a continuación:



Índice de Disponibilidad por estaciones y por canal
Muestra: estaciones IBOPE bajo estudio

Como conclusión se obtiene que el tiempo medio de atención de fallas y el tiempo medio de solución de fallas son extremadamente largos, lo cual evidencia nuevamente las grandes deficiencias en la definición y ejecución de rutinas de mantenimiento preventivo y correctivo.

El beneficio de la red de control y gestión remota va a permitir, una vez implementada, tener diagnósticos en tiempo real de las fallas, disminuir los tiempos de atención, disminuir los tiempos de solución a las fallas, optimizar el stock de partes y repuestos, optimizar el recurso humano, obtener la información completa e inmediata para el seguimiento y establecimiento de las estadísticas que permitirán calcular los índices de gestión y mejorar aún mas los objetivos o metas de los mismos. De esta manera el mantenimiento correctivo deberá tender a atender solo las emergencias ocasionadas por factores externos a las estaciones y no por la falta de mantenimiento preventivo.

En conclusión se requieren inversiones en equipos digitales de nuevas generaciones en función al número de horas y tipo de programas que se requiera producir y evaluar igualmente la opción de la tercerización frente a los costos de las inversiones requeridas.

4. La Radio Nacional

Ante la importante responsabilidad social y cultural que reside en INRAVISION con relación a la operación y difusión de la señal de la radio nacional, se decidió llevar a cabo un proyecto de fortalecimiento de la Radiodifusora Nacional en conjunto con el Fondo Nacional de Desarrollo FONADE (Convenio FONADE 192044/01) para recuperar la red tanto de frecuencia modulada (FM) como de amplitud modulada (AM).

El propósito de este proyecto consiste en “realizar la recuperación y modernización de la red de estaciones de la Radiodifusora Nacional de Colombia, para que cubra de manera amplia la población del país y se consolide como Radio de la Nación, que acerca al Estado con los ciudadanos, y sirva de canal para la integración del pueblo colombiano y la generación de una sociedad más informada y educada, y con mayores elementos para la participación efectiva en la toma de decisiones”.

El proyecto ha sido estructurado a través de un plan de inversión de tres (3) años cuyo monto alcanza un total de ocho mil cuatrocientos millones de pesos colombianos (\$8.400.000.000), distribuidos de la siguiente manera:

Año	2003	2004	2005	TOTAL
Plan de inversión	Mantenimiento estaciones (2 AM y 4 FM) Montaje 2 estaciones AM Traslado de estación Manjuí	Montaje estaciones (3 AM y 3 FM)	Montaje estaciones (2 AM y 3 FM)	Todas las estaciones AM atendidas y 10 estaciones de FM recuperadas
Monto (pesos colombianos)	\$3.400.000.000	\$3.000.000.000	\$2.000.000.000	\$8.400.000.000

ii. AUDIOVISUALES

1. Antecedentes

1976 Creación de Audiovisuales que le otorga las siguientes funciones como principales dentro de su objeto social:

- La dirección, administración, financiación, producción y coordinación de programas de radio y televisión, que se transmitirán a través de los canales radioeléctricos en nombre y por cuenta de otros organismos del estado.
- La realización y/o comercialización de material audiovisual en nombre y por cuenta propios o por cuenta de terceros.
- La comercialización de eventos de interés público.
- La prestación de cualquier servicio de transmisión a través de los canales radioeléctricos.
- La colaboración en la realización de programas relacionados con los planes y políticas trazadas por el Gobierno Nacional en materia de educación a distancia.
- La colaboración en los proyectos de promoción cultural del país en el exterior.
- Las demás tareas que tengan por objeto el cumplimiento de las políticas fijadas por el Ministerio de Comunicaciones.

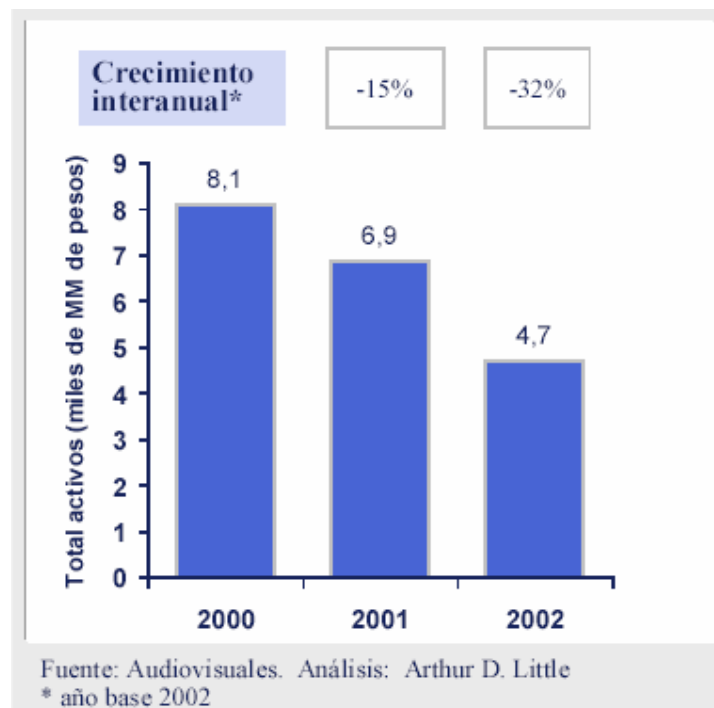
1995 Además de las anteriores funciones, a AUDIOVISUALES le corresponde la explotación y producción, conjuntamente con INRAVISION o individualmente, del servicio de Televisión para la Cadena Tres de INRAVISION. Igualmente, AUDIOVISUALES puede ser concesionario de espacios de televisión en los canales comerciales de INRAVISION.

2. Análisis Financiero

En general, la situación de Audiovisuales presenta problemas delicados en su estructura financiera, los cuales se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Reducción continua en el tamaño de sus activos, adicionado a la existencia de un alto componente improductivo en los mismos.
- A pesar de que los pasivos se han mantenido en términos constantes, la disminución de los activos, unida a la reducción de sus ingresos, se han reflejado en un deterioro en la situación patrimonial de la empresa.
- Los ingresos operativos de la compañía se han reducido en el tiempo, reflejando una pérdida de competitividad frente a las empresas privadas.
- A pesar de que la entidad ha realizado esfuerzos importantes en la reducción de sus costos operativos y en sus gastos de apoyo, ellos no han logrado compensar la fuerte caída de los ingresos, arrojando como resultando una utilidad operativa negativa por cuatro años consecutivos.

El lento crecimiento de la entidad se explica por la disminución en los activos fijos de la compañía que se han depreciado en el período; el plan de inversión no compensa su reducción. En términos constantes, el total de activos de la empresa se encuentra alrededor de los \$4.661 millones de pesos constantes al finalizar el año 2002, a diferencia de los \$8.112 millones de pesos para el año 1998, Como se aprecia a continuación en la gráfica, la compañía vio decrecer sus activos en términos constantes a tasas del 15% y del 32% para los años 2001 y 2002.



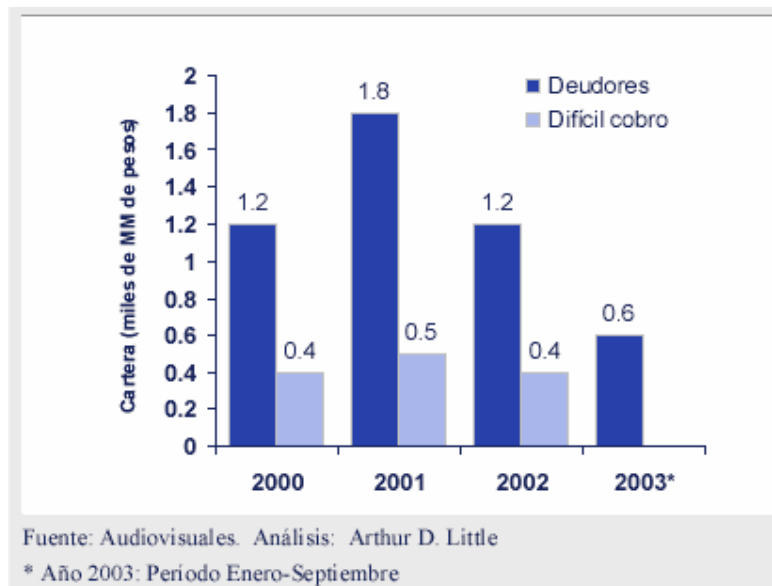
Evolución de los activos de Audiovisuales

La reducción de los activos ha sido ocasionada por la amortización de los activos intangibles – derechos sobre programas. Este hecho también ha impactado negativamente su estructura financiera, ya que ha ocasionado que otros rubros de carácter improductivo o de menor productividad financiera tomen mayor relevancia, creciendo, por lo tanto, su participación relativa.



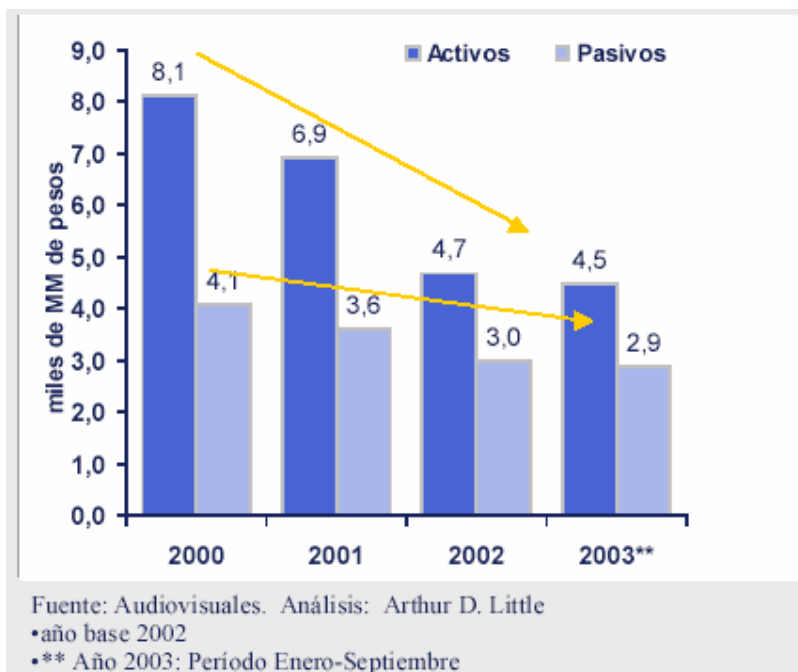
Evolución de la estructura de activos en Audiovisuales

El comportamiento de la cartera en términos corrientes permite observar la manera como el incremento en la venta de los servicios alcanzada por Audiovisuales en el año 2001, produjo un crecimiento de la misma para ese año, al alcanzar su saldo la cifra de \$1.757 millones de pesos. En dicho período la empresa acometió una estrategia de alianzas comerciales y riesgos compartidos que le permitió aumentar sus ingresos en el 2001.



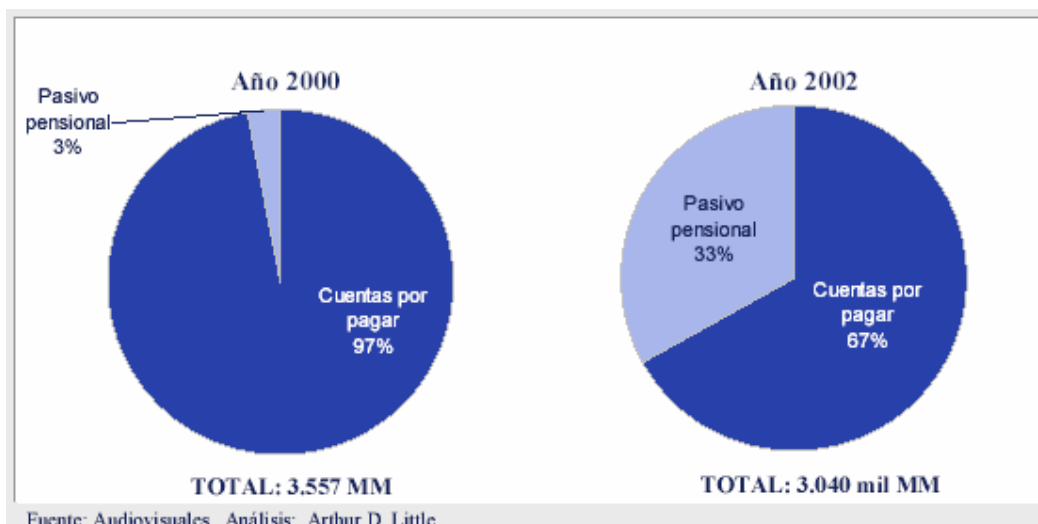
Evolución de la cartera de Audiovisuales

A pesar que los pasivos se han mantenido en niveles estables durante el período bajo estudio en alrededor de los \$3.000 millones de pesos, en términos nominales, la disminución más acelerada de los activos, ha implicado un aumento en el nivel de endeudamiento de la empresa, hecho que se refleja, en últimas, en un preocupante deterioro de su solvencia patrimonial.



Evolución de los activos y pasivos de Audiovisuales (en términos constantes)

La magnitud e impacto de las obligaciones pensionales en la estructura de pasivos de la entidad se puede apreciar cuando se considera que, después de representar el 3% de los pasivos en el año 2000, el rubro pasó a significar el 33% del total de pasivos de la entidad en el año 2002.



Evolución de la estructura de pasivos de Audiovisuales

Con base en las cifras que se presentan en los estados financieros, se puede concluir que Audiovisuales ha visto deteriorado su respaldo patrimonial en un corto período debido a la reducción de sus ingresos y al incremento del pasivo pensional, lo que implica una destrucción de valor y el riesgo de insolvencia, por lo menos en el mediano plazo, cuando el peso de las mesadas pensionales aumentará seguramente su importancia en los flujos de caja de la compañía.

Por otra parte, las pérdidas que durante todos los años de análisis ha registrado la empresa han debilitado aún más su solvencia llevándola a registrar una cifra de \$1.621 millones de pesos en su patrimonio al cierre del año 2002.

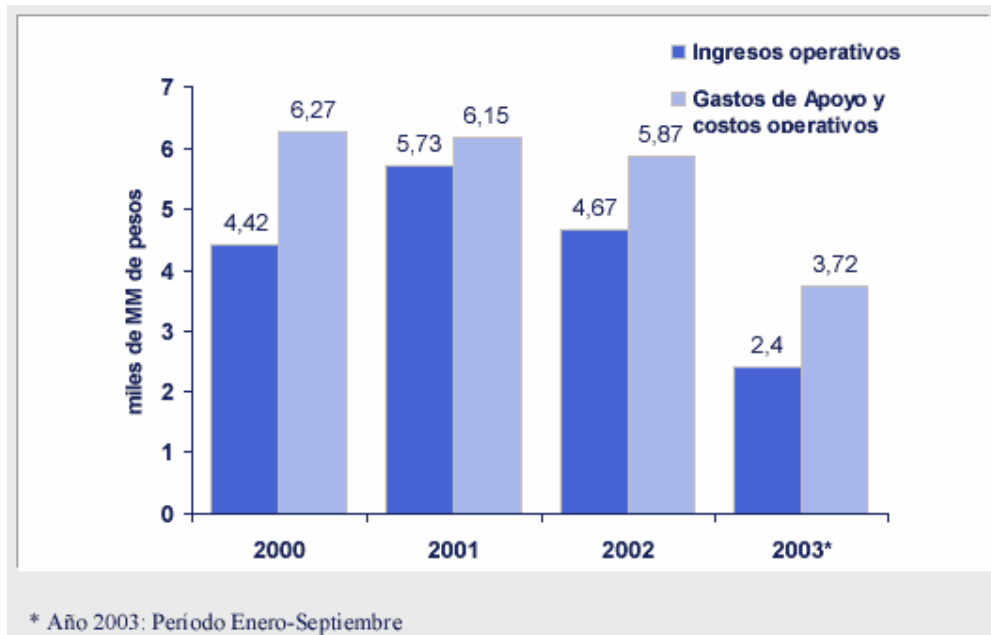
Patrimonio (MM de pesos)	1998	2002	2003*
Capital autorizado y pagado	94	94	94
Reservas	451	451	451
Utilidad/pérdida acumulada	592	123	-1,394
Utilidad/pérdida del ejercicio	-219	-1,517	-36
Superávit por valorizaciones	185	98	98
Revalorización del patrimonio	2,505	2,372	2,372
Total del patrimonio	3,609	1,621	1,585

Fuente: Audiovisuales. Análisis: Arthur D. Little
 * Información a Septiembre de 2003

Resultados financieros de Audiovisuales

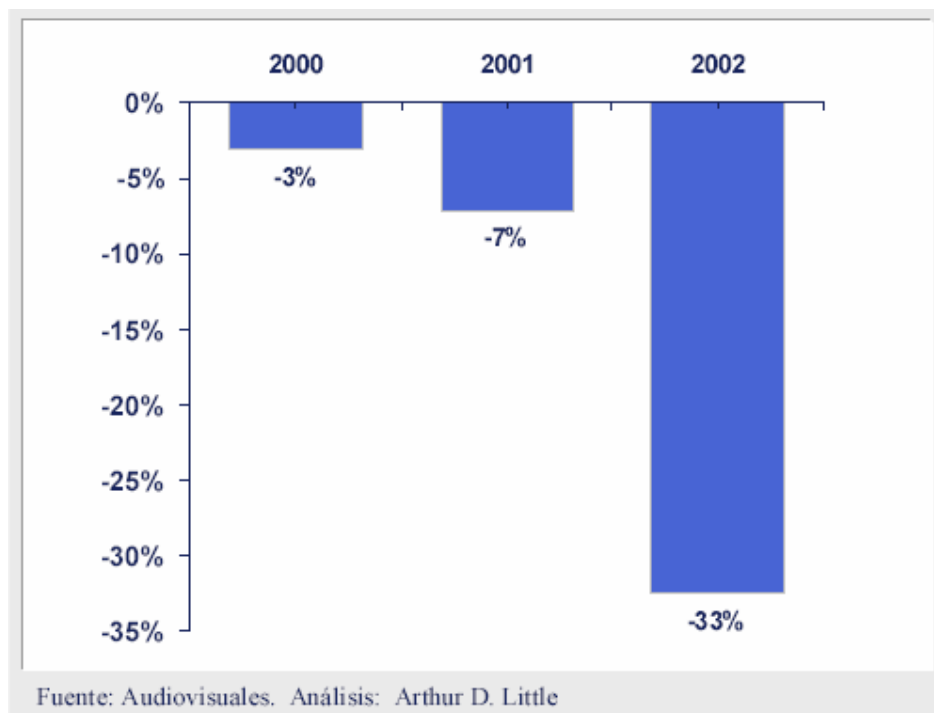
Es importante aclarar que el mayor impacto en los costos y gastos están representados, como ya lo comentamos, en la amortización acelerada de los intangibles, los cuales, en la práctica se agotaron al término del año 2002.

Sin embargo, esta reducción de egresos no ha logrado compensar la fuerte caída de sus ingresos, dando como resultado una utilidad operativa negativa, no solo en el año 2003, sino también en la totalidad de los años del período en estudio. Como se puede apreciar en la siguiente gráfica, los gastos de apoyo y los costos operativos superan en todos los años el valor de los ingresos, siendo los primeros superiores a los segundos en un 32.5% en promedio durante todo el período en estudio.



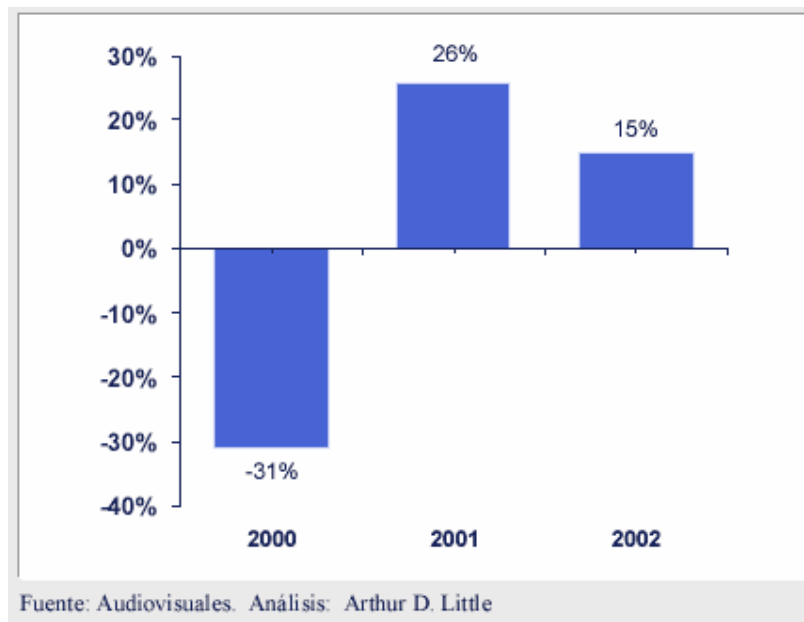
Relación ingresos/egresos de Audiovisuales

Como consecuencia del marcado descenso de las utilidades y del nivel de los activos, éste último debido a la inexistencia de nuevas inversiones en equipos y adquisición de derechos en espacios, el comportamiento del indicador de retorno sobre activos – ROA – también es decreciente y negativo.



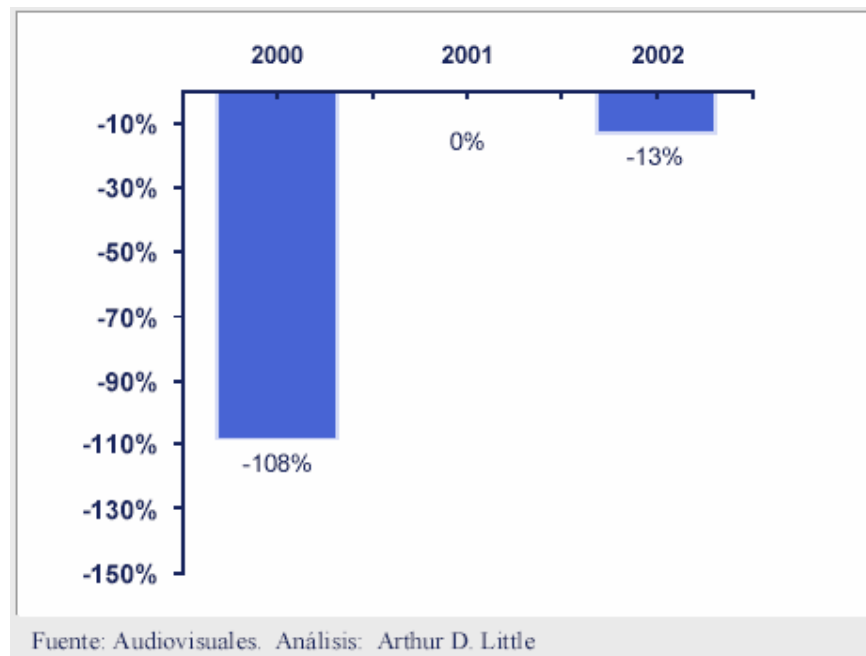
Evolución del retorno sobre activos (ROA) de Audiovisuales

El margen operacional bruto (la diferencia entre los ingresos y los costos operacionales, sin incluir los gastos de apoyo ni las pensiones de jubilación) de la compañía presentó un comportamiento errático en el período. En el año 2000 su resultado fue negativo en - 31% como consecuencia de la elevada amortización de intangibles llevada a cabo en ese año, frente a un nivel bajo de ingreso. Para el año 2001, el margen aumentó al 26% como resultado de la estrategia de alianzas comerciales y riesgos compartidos adoptada en ese período y a los esfuerzos en materia de reducción de los costos operativos, en especial, en los de personal. Sin embargo, para el 2002, el margen empieza a reducirse, aunque sigue siendo positivo; su indicador se ubica en 15%, en razón, fundamentalmente a que los ingresos comienzan a decrecer más rápidamente que los costos operacionales.



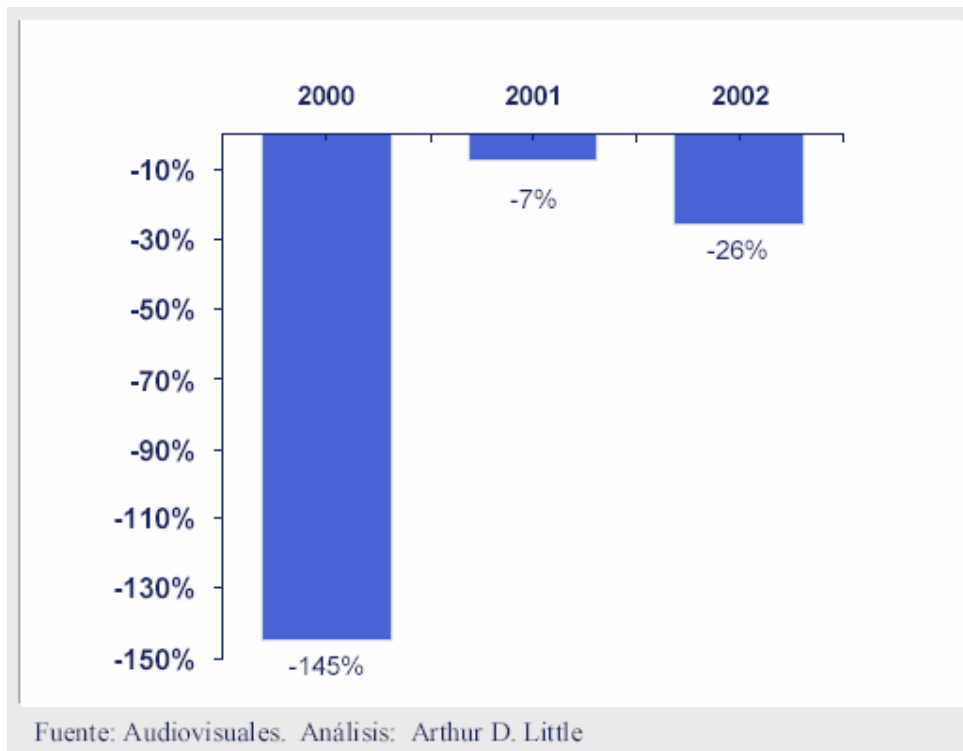
Evolución del margen operacional bruto de Audiovisuales

Si en el resultado del EBIT ya comentado incluimos el valor de las provisiones, sin tener en cuenta todavía el impacto de las pensiones, se observa su importante impacto en la estructura financiera de la entidad, como se puede observar en la gráfica a continuación. Estas provisiones son fundamentalmente relacionadas con la cartera.



Evolución del EBIT antes de pensiones de Audiovisuales

Al incorporar las pensiones en los resultados financieros de Audiovisuales, se evidencia su impacto profundo en la estructura financiera de la entidad, que ahonda la problemática operativa de la compañía. En combinación con la obsolescencia de los equipos, los problemas de escala y tamaño de la compañía y la falta de negocios que apalanquen la actividad de Audiovisuales, comprometen dramáticamente su viabilidad financiera. Esta situación se evidencia en el cálculo del EBIT después de pensiones.



Evolución del EBIT después de pensiones de Audiovisuales

Audiovisuales presenta problemas estructurales en sus diferentes dimensiones financieras, operativas y de negocios, que demandan una pronta revisión de su modelo de negocio para garantizar su supervivencia en el futuro. A pesar de la marcada reducción de la actividad comercial de Audiovisuales, la empresa ha hecho importantes esfuerzos en materia de reducción de los costos, los cuales le han permitido mantener un margen operacional positivo pero en decrecimiento. Este margen no resulta suficiente para cubrir la carga administrativa del negocio, hecho que se refleja en que el EBIT resulta negativo en todos los años del período en estudio. Lo anterior hace eminentemente necesario revisar su modelo de negocio para garantizar su viabilidad financiera futura.

Como es obvio, el pago de las pensiones de jubilación se torna en un factor crítico a considerar, a efectos de mejorar el desempeño financiero de Audiovisuales, evidenciando un problema estructural

adicional que requiere una transformación profunda para la supervivencia de la compañía. El comportamiento decreciente en sus niveles de rentabilidad, tanto sobre activos como sobre patrimonio, se debe principalmente al descenso marcado de las utilidades, originado en una reducción profunda en sus ingresos operacionales, y al nivel decreciente en el tamaño de sus activos.

Este crecimiento negativo de los activos nos lleva a concluir que buena parte de la problemática financiera de la empresa se origina en un problema de tamaño y escala y en la falta de un volumen de negocios apropiado, con el cual apalancar la compañía. Sin desconocer que existen aún mejoras en eficiencia por lograr en los diferentes frentes de la operación, sin embargo, el tema de tamaño y de escala y la necesidad de encontrarle a la compañía un mayor volumen de negocios aparece como la tarea a ejecutar dentro de un proceso de reestructuración financiera y operativa que viabilicen la operación de la entidad.

3. Análisis Técnico

Audiovisuales posee un equipo de producción y post- producción limitado con tecnología analógica, lo cual disminuye su capacidad operativa. La mayor parte de los equipos de valor corresponde a las videograbadoras analógicas, las cuales fueron adquiridas antes del año 1996. Por lo tanto su periodo de vida útil (5 años) ya terminó hace bastante tiempo. Dada la obsolescencia tecnológica, su mantenimiento es costoso.

Por otro lado, el personal dedicado a las actividades de Producción y Programación pareciera ser reducido si se compara proporcionalmente con el personal administrativo. Es importante destacar que la empresa requiere una planta mínima de operación que esté encargado de las actividades administrativas y de soporte.

b. ANALISIS JURIDICO DE LAS EMPRESAS DE TV PÚBLICA

- i. Empresas industriales y comerciales del estado en la legislación colombiana
- ii. Alcance de las facultades del ejecutivo para la estructuración de la administración pública
 1. Creación de organismos y entidades
 2. Supresión y disolución de organismos y entidades
 3. Modificación de la estructura de organismos y entidades del orden nacional
 4. Fusión de organismos y entidades
 5. Escisión de las empresas industriales y comerciales del estado

iii. Aspectos de la estructura administrativa sujetos a reserva de ley

iv. Alcances del párrafo del artículo 77 de la CP

v. Conclusiones

De conformidad con lo expuesto la competencia para fusionar o escindir INRAVISIÓN o Audiovisuales se encuentra asignada de manera exclusiva al Congreso de la República, mientras que la liquidación o supresión, así como la reestructuración dentro de los límites señalados por la ley, se encuentra asignada al ejecutivo.

Sin embargo, en caso que se interprete el párrafo del artículo 77, en el sentido que se debe garantizar la estabilidad de INRAVISION, su disolución deber ser objeto de acto legislativo.

c. ANALISIS COMPARATIVO CON OTROS PAISES

El modelo de televisión de un país vendrá determinado por su definición del servicio público, el modelo de financiación y por la gestión de sus componentes:

Las condiciones que el servicio público debe cumplir incluyen, entre otros elementos, el acceso al servicio, el tipo de contenidos y el interés por desarrollar/potenciar la industria audiovisual del país.

El sistema de financiamiento puede ser de diferentes tipos: (1) financiación a cargo de asignaciones presupuestarias, (2) financiación mediante la comercialización de espacios publicitarios y venta de contenidos, y (3) fórmulas mixtas de financiación comprendiendo parte de asignación presupuestaria y parte explotación comercial de espacios publicitarios y contenidos. La gestión de los componentes de la prestación del servicio público incluye (1) la gestión de la infraestructura de transmisión y difusión de la señal de televisión y (2) gestión de la producción y programación de las parrillas de los canales.

i. La Televisión Pública en Europa

En resumen, se puede concluir que en todos los casos estudiados se ha realizado un esfuerzo importante por definir con claridad el servicio de TV de carácter público, en el cual son una constante el enfoque pluralista, el énfasis por potenciar la industria audiovisual y una programación generalista en los primeros canales públicos.

Igualmente, se observa que estas empresas mantienen un elevado índice de audiencia y son capaces, a pesar de las limitaciones que existen para la comercialización de espacios, de generar ingresos propios de cuantía relevante para financiar su operación y su programación.

Concepto de servicio público	Alcance del servicio												
<ul style="list-style-type: none"> La televisión pública comprende todos los géneros de programación y canales -tanto generalistas como temáticos-, incluyendo también el entretenimiento -básico en el servicio radiotelevisivo-, que persiga amplias audiencias -todas las audiencias- y que incorpore los nuevos servicios; debe haber un equilibrio, es decir, no puede haber descompensación entre los mismos en función de sus contenidos Emitir de forma obligatoria determinados mensajes de utilidad social o de interés para la Administración del Estado. Reservar parte del tiempo total de emisión a grupos políticos y religiosos. Respetar cuotas de emisión de programas de ficción europeos y de productores independientes superiores a las establecidas legalmente. Emitir programación de carácter regional. Garantizar la pluralidad y democracia. Respetar límites temporales a la emisión de publicidad más estrictos que los aplicables a los operadores privados, en los términos indicados anteriormente. Llevar el servicio público a la totalidad de la población con una alta calidad. Líder del desarrollo de la industria audiovisual. Principal promotor del deporte, cultura e industria nacional internacionalmente. 	<table> <tr> <th>País</th><th>Cuota de Audiencia*</th></tr> <tr> <td>España (RTVE)</td><td>34%</td></tr> <tr> <td>Francia (France Television)</td><td>43%</td></tr> <tr> <td>Italia (RAI)</td><td>50%</td></tr> <tr> <td>Gran Bretaña (BBC)</td><td>45%</td></tr> <tr> <td>Alemania (ARD y ZDF)</td><td>44%</td></tr> </table> <p>*Incluye televisiones públicas nacionales y regionales, televisiones privadas en abierto y televisiones privadas de pago.</p>	País	Cuota de Audiencia*	España (RTVE)	34%	Francia (France Television)	43%	Italia (RAI)	50%	Gran Bretaña (BBC)	45%	Alemania (ARD y ZDF)	44%
País	Cuota de Audiencia*												
España (RTVE)	34%												
Francia (France Television)	43%												
Italia (RAI)	50%												
Gran Bretaña (BBC)	45%												
Alemania (ARD y ZDF)	44%												

Modelos de televisión pública en algunos países europeos

ii. La Televisión Pública en Latinoamérica

El servicio público de televisión en América Latina no surge ni ha tenido la continuidad que en Europa, donde el estado es el garante del servicio, promotor del mismo, está a cargo de su gestión y define su financiamiento aún en los últimos tiempos en el entorno de la competencia y de la eficiencia dentro de las políticas fiscales y del cambio en el concepto de estado de bienestar (wellfare state).

Cada estado en LA diseñó y evolucionó en la apropiación de la TV como parte fundamental de los estados modernos, pero su gestión e inserción en la actividad comunicacional, económica y política dependió de los momentos históricos en que se hallaban, de las presiones económicas y políticas internas y externas de cada país.

A pesar de lo anterior la televisión ha estado siempre entre los intereses de los grupos nacionales que la entienden como un negocio y vehículo de entretención y aquellos que la conciben como elemento fundamental en lo cultural y educativo y aún como constitutiva de la democracia y del desarrollo del país. En los ejemplos siguientes se encontraran que cada uno de ellos responde a una actitud política y cultural hacia el medio de las sociedades en que se inscriben y que cada modelo intenta mantener las garantías fundamentales y derechos sociales e individuales a través de la configuración de este medio masivo con base en un concepto de servicio público.

Sin embargo y a pesar de las diferencias lo que parece constantes son: la búsqueda de la autonomía de los estados y grupos de interés, la característica programación generalista aunque con diferentes énfasis y prioridades desde los contenidos y desde las audiencias, la preocupación por la dependencia en la financiación de la actividad comercial o por el contrario de los presupuestos públicos que puedan subyugar a los fines y principios del medio, la política informativa.

3. DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL LA NUEVA ENTIDAD (RTVC)

De acuerdo con el estudio realizado por la firma Arthur D´Little presentado en el diagnóstico anterior en el que se evidencia una situación estructural no viable para las instituciones que manejan la televisión pública en Colombia, a continuación se presenta una descripción y análisis de la nueva entidad que concentrará tanto la televisión como la radiodifusión pública que hoy en día atienden Inravisión y Audiovisuales.

Como punto de partida para establecer el diseño de la organización se tuvo en cuenta la necesidad de tener definida la estrategia del negocio bajo las siguientes consideraciones:

La nueva entidad tendrá bajo su responsabilidad dos medios de comunicación: radio y televisión, ambos de naturaleza pública.

La televisión y la radiodifusión públicas se constituyen por su naturaleza social y cultural como instrumentos de información, de control y generadores de opinión pública y como bienes públicos para las necesidades de desarrollo de las comunidades y países.

La calidad de la televisión y la radiodifusión se debe reconocer como un factor indispensable en la prestación del servicio. Para algunos la calidad está en el contenido, pero obviamente no se puede concebir un producto audiovisual sin forma, formato o estructura audiovisual. También se habla de calidad al referirse al arte y oficio de “programar” y la programación se evidencia con una buena calidad en las condiciones tecnológicas de producción, transmisión y recepción.

Pero finalmente es a la audiencia a quien se debe cualquier propuesta o política audiovisual masiva. Se debe reconocer que los individuos son miembros de diferentes grupos sociales, de diferentes regiones y que al ofrecer programación pluralista, se propone reflejar su forma de vida y cumplir con sus intereses y necesidades.

Se parte adicionalmente de que la programación de servicio público debe presuponer y asumir que la audiencia está constituida por mentes que critican y cuestionan, que estan interesadas en descubrir, en tener nuevas experiencias, en experimentar nuevas ideas y en adquirir nuevos conocimientos.

En general la concepción o el perfil del televidente para el caso de televisión y la audiencia, para la radiodifusión que tiene el servicio público debe ser muy diferente al de la televisión y radio comercial.

Con base en lo anterior en la nueva entidad se propone:

- Brindar cobertura a toda la población en las mejores condiciones técnicas posibles.
- Establecer los más altos estándares de calidad en la programación.
- Garantizar un excelente nivel en la producción, a través de la contratación y promoción de la industria de producción nacional.
- Programar con criterio amplio educativo y cultural, pero reconociéndolo como medio de esparcimiento y entretenimiento de la mayoría de la población.
- Servir de apoyo a los planes y programas del desarrollo del país.
- Garantizar el pluralismo y la diversidad.
- Aportar y abrir al televidente a experiencias estéticas amplias.
- Tener una política informativa que garantice el derecho a la misma bajo condiciones de veracidad, imparcialidad, balance, contexto y pluralidad.

Teniendo claridad sobre la existencia de la diversidad de clientes de la nueva entidad (teleaudiencia y radio-escuchas) se generan entonces unas necesidades de programación, variedad de contenidos y formatos, que dependen del tipo de medio: televisión y radio. Con base en ello se plantea una estructura en la que la departamentalización gira alrededor de Unidades de Negocio y que tiene como criterios básicos los siguientes:

- Flexibilidad.
- Respuesta rápida.
- Cadena de valor de cada negocio.

- Estructura híbrida entre procesos misionales y de soporte claramente definidos.
- Clara asignación de responsabilidades por resultados.
- Tercerización de servicios y procesos.
- Bajos costos laborales.

Se propone entonces una unidad de negocio de Televisión y una unidad de Radio, que se convierten en unidades críticas del negocio y una unidad de soporte, constituida por las diferentes áreas que le prestan apoyo a las unidades del negocio.

Al analizar como se desarrolla la cadena de valor de cada una de las unidades se hace posible definir los procesos que se involucran en cada una de ellas y que se muestran a continuación:

Cadena de Valor de Televisión



Los procesos sombreados en amarillo son tercerizados.

Como se muestra en la figura anterior el proceso se inicia con la conceptualización de contenidos, la cual se nutrirá de las críticas y

opiniones de los televidentes de los diferentes canales: Señal Colombia e Institucional.

Luego viene el proceso de diseño de la programación, elemento fundamental para garantizar la calidad de la televisión, seguido de la definición de contenidos que estará a cargo de la cabeza de cada uno de los canales y de unos productores delegados, expertos en la creación y diseño de contenidos.

A continuación seguiría la producción la cual estaría en manos de terceros expertos en producción de televisión y que se contrataría estableciendo criterios altos de calidad y eficiencia. Sigue la Administración de la programación por parte de la entidad y las diferentes actividades que constituyen la emisión que garantizan no solo el contenido sino la calidad de la señal a la teleaudiencia.

Finalmente está la transmisión que se hará a través de un tercero encargado de que se transmita la señal del satélite a la teleaudiencia, garantizando la calidad de la misma.

Cadena de Valor de Radio



Los procesos sombreados en amarillo son tercerizados.

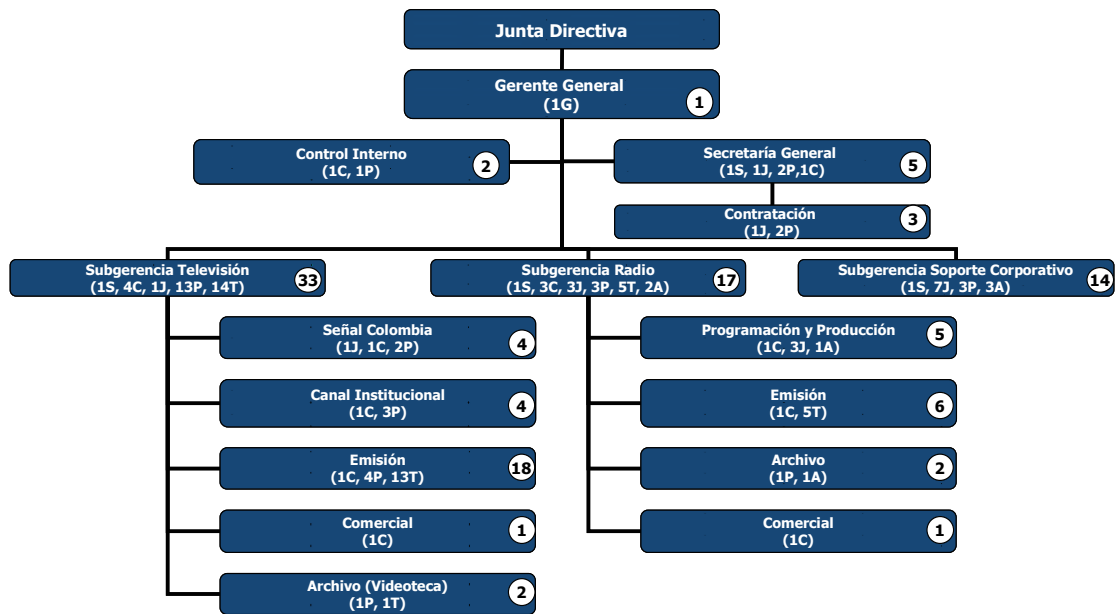
Para el caso de radio se tiene primero el proceso de conceptualización de contenidos, producto de una investigación con los oyentes y con la política de la emisora, luego el proceso de diseño de programación que se nutrirá de expertos en el medio de radio, a continuación la producción misma de los contenidos de las tres emisoras que será realizada por empresas especialistas en producción de radio.

La administración de la programación garantizará que lo programado coincida con los contenidos a emitir y por último la emisión, proceso en el cual se emite la información a los oyentes.

Con base en estos procesos se diseñó la siguiente estructura que define el esqueleto de la organización y a partir de la cual se establecen la toma de decisiones, los procesos de integración vertical y horizontal y la asignación de recursos.

Teniendo en cuenta la cadena de valor a continuación se presenta la estructura general de la nueva entidad y que contiene el número de empleados por cada una de las áreas. Es importante considerar que esta estructura no contempla el personal de apoyo asistencial tal como secretarías, mensajeros, etc. lo cual se propone que se contratará en forma tercerizada.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL RTVC



Total Estructura Organizacional propuesta*
(1G, 4S, 9C, 13J, 21P, 19T, 5A)

72

•Esta estructura no contempla el personal de apoyo asistencial (secretarías y mensajeros) que debe ser tercerizado.

Funciones de las áreas de la nueva Organización

Funciones Junta Directiva

- Definir las políticas y aprobar las estrategias de la organización de manera tal que garantice la prestación de los servicios de televisión y radio dentro de los marcos regulatorios y las directrices fijadas por la Junta de Socios.
- Aprobar el presupuesto de inversión y ejecución de la organización dentro de parámetros normativos y rentables.
- Aprobar y hacer seguimiento al cumplimiento del plan estratégico y de gestión de la compañía.
- Presentar el informe de gestión a los Socios.

Funciones Gerente General

- Definir las políticas y estrategias encaminadas a garantizar la prestación de los servicios de televisión y radio dentro de los marcos regulatorios y las directrices fijadas por la Junta de Socios y la Junta Directiva.
- Dirigir e integrar la labor de las diferentes áreas del negocio y de apoyo para el logro de las metas y objetivos establecidos tanto a nivel de servicio como de rentabilidad de la Organización.
- Presentar a la Junta Directiva el plan estratégico y de gestión de la empresa, hacer el seguimiento y control al mismo y rendir el informe de resultados y ejecución.
- Definir junto con la Secretaria General las modalidades de contratación de los servicios de producción, transmisión, emisión, etc. de forma tal que se garanticen los compromisos y responsabilidades adquiridas tanto en radio como en televisión.
- Rendir el informe de gestión de la Empresa con la periodicidad que establezca la Junta Directiva.

Funciones Control Interno

- Verificar que las políticas, normas y procesos relacionados con la contabilidad, la información y la gobernabilidad se cumplan a cabalidad.
- Realizar los informes de gestión relacionados con el cumplimiento de las normas y recomendar las estrategias de mejoramiento de los procesos de acuerdo con las normas legales e internas vigentes.
- Fomentar la cultura de autocontrol a través de programas de divulgación y seguimiento que promuevan el cumplimiento de las normas legales vigentes.

- Adelantar los procesos disciplinarios, presentar los informes evaluativos respectivos y coordinar el registro permanente y actualizado de los mismos.
- Apoyar a la organización en su relación con los entes de control, brindando la información que se requiera e implementando las recomendaciones sugeridas.

Funciones Secretaría General

- Analizar, asesorar y definir las políticas de contratación a nivel corporativo.
- Definir junto con las áreas del negocio los procesos de contratación de acuerdo con sus necesidades.
- Hacer seguimiento a los procesos de contratación garantizando el cumplimiento de los estatutos, las políticas y normas establecidas.
- Citar y asistir a las reuniones de la junta directiva y llevar las actas que se levanten de las mismas.
- Asesorar a la organización en las decisiones que puedan tener implicaciones de carácter legal y jurídico así como emitir los conceptos que se soliciten.
- Apoyar a la organización en su relación con los entes de vigilancia y control y dar a respuesta a los requerimientos judiciales, derechos de petición, tutelas, etc.

Unidad Negocio Televisión

- Diseñar y definir los contenidos y la programación de los canales Señal Colombia e Institucional con base en el estudio e investigación de audiencias.
- Planear, definir y participar en la contratación de los servicios de producción de los contenidos con base en las políticas establecidas por la Gerencia General y la Junta Directiva.

- Realizar la gestión de producción y contratación de empresas de producción cumpliendo con el presupuesto establecido.
- Administrar, controlar y hacer seguimiento a los contratos de producción de televisión.
- Dirigir y coordinar la emisión de los canales Señal Colombia, Institucional y Canal Uno de acuerdo con la parrilla diseñada.
- Realizar las acciones necesarias para la obtención de auspicios y patrocinios de acuerdo con los contenidos de la programación y el marco legal vigente.

Divulgación

- Realizar la promoción y publicación de la programación de los canales, de acuerdo con las parrillas definidas para cada uno.

Análisis de Audiencias

- Diseñar medios de captura de información para conocer la opinión, necesidades y expectativas de las audiencias.
- Diseñar propuestas de programación y contenidos que respondan a las necesidades y expectativas.
- Proponer el diseño de parrillas de los canales.

Señal Colombia

- Definir los contenidos y la programación de acuerdo con los resultados de la investigación realizada por el área de análisis de audiencias y considerando las políticas del canal (diseño de parrilla).
- Definir la realización de contenidos en equipo con los programadores delegados.
- Definir y participar en la contratación de la producción de los contenidos definidos.

- Dirigir y coordinar la realización de coproducciones.
- Realizar los tramites requeridos para la adquisición de derechos de programas realizados y producidos para el canal.
- Coordinar y hacer seguimiento a los contratos de producción.

Canal Institucional

- Diseñar medios de captura de información para conocer la opinión, necesidades y expectativas del ciudadano con relación a las instituciones que se presentan en el canal.
- Diseñar propuestas de programación con base en los convenios que se establezcan con los Ministerios, el Senado, la Presidencia de la República, entre otros.
- Definir la parilla de programación del canal en conjunto con los programadores delegados.
- Participar en la contratación de la producción de la programación establecida.
- Coordinar y hacer seguimiento a los servicios de producción contratados.

Emisión

- Programar el play list de cada canal de acuerdo con la parrilla de programación diseñada.
- Codificar e identificar los programas (USER BITS) a emitir.
- Emitir los programas en video master garantizando la calidad de los mismos (luminosidad, color, audio y tiempo de duración).
- Hacer seguimiento al proceso de transmisión y hacer los ajustes de emisión en caso necesario.

Comercial

- Diseñar las estrategias necesarias para la obtención de patrocinios y auspicios de acuerdo con los contenidos propuestos.
- Realizar las acciones tendientes a la consecución de recursos para el patrocinio y auspicios de la programación propuesta en los canales.

Archivo

- Clasificar y organizar el material de la videoteca de acuerdo con las temáticas y guías establecidas.
- Controlar la entrada y salida del material y garantizar su adecuado mantenimiento.
- Disponer y entregar a emisión los materiales que se requieran para el cumplimiento de la programación.

Funciones Subgerencia de Radio

- Realizar los estudios de investigación y análisis de audiencia que permitan definir las necesidades, preferencias y expectativas de los radio oyentes relacionadas con los contenidos educativos, de información y opinión y musical para las emisoras AM Básica, FM Clásica y FM Joven
- Planear, definir y contratar los servicios de programación de contenidos educativos, de información y opinión y musical y producción de las emisoras con base en las necesidades y expectativas definidas.
- Administrar y controlar a los contratos de programación y producción de los contenidos radiales.
- Realizar y garantizar la correcta emisión de la programación radial de las tres emisoras.

Coordinación Programación y Producción

- Diseñar, participar en la contratación de la programación y producción de contenidos radiales que se adecuen a las necesidades y expectativas de los oyentes y las políticas establecidas por las emisoras.
- Definir la parrilla de programación de radio de las tres emisoras cumpliendo con los contenidos establecidos.
- Hacer seguimiento y control a los contratos de programación y producción de los contenidos radiales.
- Verificar los materiales y la programación para pasar a edición.

Emisión

- Coordinar el play list de cada emisora de acuerdo con el diseño de la parrilla establecida por la coordinación de programación y producción.
- Verificar los contenidos y guías del material de la programación.
- Emitir en el audio-master los contenidos de la programación garantizando la calidad del sonido.

Comercial

- Diseñar las estrategias necesarias para la obtención de patrocinios y auspicios de acuerdo con la programación y contenidos propuestos en cada emisora.
- Realizar las acciones tendientes a la consecución de recursos para el patrocinio y auspicios de la programación propuesta en las emisoras.

Archivo

- Clasificar y organizar el material de la fonoteca de acuerdo con las temáticas y guías establecidas.
- Controlar la entrada y salida del material y garantizar su adecuado mantenimiento.
- Disponer y entregar a emisión los materiales que se requieran para el cumplimiento de la programación en cada una de las emisoras.

Funciones Áreas de Soporte Corporativo

Administrativa-Financiera:

- Definir las políticas y procesos relacionados con: Presupuesto, contabilidad, tesorería, compras y servicios generales que garanticen la óptima operación de la Empresa.
- Realizar el seguimiento y control a la ejecución del presupuesto de inversión y gasto.
- Diseñar y ejecutar el proceso de compras de la compañía garantizando la existencia de los recursos necesarios para la operación dentro de las normas de contratación establecidas.

Recursos Humanos:

- Garantizar la consecución, desarrollo y retención del mejor talento humano para la organización mediante la definición y puesta en marcha de políticas y procesos claros y objetivos.
- Definir las políticas y los procesos de selección, contratación, compensación y desarrollo.
- Establecer mecanismos de gestión del desempeño basados en modelos de competencias propias del sector.

Informática:

- Apoyar a la organización en el manejo de la información a través de un sistema eficiente y ágil que permita integrar los procesos y generar informes actualizados, flexibles y confiables que faciliten la operación y la toma de decisiones.
- Recomendar a la empresa sobre el mejor hardware y software que soporte sus diferentes procesos de información y asegurar el mantenimiento de los equipos.
- Diseñar e implementar sistemas que garanticen la seguridad de la información.

FUNDAMENTACIÓN TECNICA Y CONCEPTUAL PARA LA VALORACIÓN DE LOS CARGOS EN RTVC

La valoración de los cargos se realizó con base en un método técnico y universal basado en puntos para cada cargo, cuyo objetivo es lograr un esquema que propenda por la equidad interna y la competitividad externa dentro de las posibilidades de una empresa pública que se rige por la reglamentación de la función pública.

Así mismo se tuvo como objetivo tener un esquema de análisis ampliado e integrado que diera una clara visión de la organización y de los factores críticos de funcionamiento que verdaderamente apoyen el éxito de la Empresa.

La valoración se fundamentó en una metodología integral de valoración de cargos en la que se consideraron los cargos como roles que se juegan en la organización y las competencias claves de impacto estratégico en los objetivos de la misma.

De esta forma se hizo una valoración equivalente entre los cargos misionales y de apoyo basada en el aporte estratégico que se hacen a las metas y objetivos de la organización.

Con base en lo anterior para establecer la competitividad externa se tuvieron en cuenta ejemplos de otras empresas industriales y comerciales del Estado, la reglamentación del Departamento Administrativo de Función Pública y los datos de benchmark de empresas del sector de televisión.

Es importante aclarar que se realizó una **valoración de cada uno de los cargos y no de las personas a ocupar los mismos**, lo cual garantiza la objetividad y transparencia del proceso.

Para la valoración de los cargos se consideraron tres dimensiones básicas a saber:

1. El tener básico de cada cargo que se refiere al saber específico que se requiere para el desempeño eficiente en el mismo.
2. El actuar, que se relaciona con la magnitud de la responsabilidad a manejar, y
3. El pensar que se refiere a la complejidad de los problemas que se enfrentan en el cargo y la forma como se plantean las soluciones a los mismos.

Dentro de cada una de estas dimensiones se consideraron un conjunto de competencias específicas para la valoración.

Adicionalmente se tuvo en cuenta el marco dentro del cual se desempeña el cargo:

- a. Estratégico: cargo en los que se obtienen resultados a través de otros de forma lejana. Actúan en un plano estratégico y a nivel de Políticas Generales.
- b. Táctico: son cargos en los que se alcanzan los resultados a través de otros y actúan en un plano táctico con base en Políticas o Planes de Negocio establecidos.
- c. Operativo: son cargos en los que se logran resultados por sí mismos y actúan en un plano operativo, a nivel de objetivos, programas, normas o estándares predefinidos.